

EL CONOCIMIENTO QUE

TRANSFORMA EL DESARROLLO

TOMO VIII



IV CONGRESO INTERNACIONAL DE
INVESTIGACIÓN

EL CONOCIMIENTO QUE TRANSFORMA LAS
INDUSTRIAS, LOS ESTILOS DE VIDA Y LA SOCIEDAD

Objetivos de Desarrollo Sostenible para erradicar la
pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad
para todos. ONU 25 de septiembre de 2015:



X. REDUCCIÓN
DE DESIGUALDADES



XI. CIUDADES Y
COMUNIDADES SOSTENIBLES



XVII. ALIANZA
PARA LOS OBJETIVOS

William Fernando Sánchez Corredor
Representante Legal

Ernesto Parra Herrera
Secretario General

Ferney Rodrigo Ortiz Jiménez
Rector

Wilson Ferney Molano García
Vicerrector Académico

Manuel Fernando García García
Director de la División de Investigación Tecnológica Aplicada DITA

Martin Duque Silvia, Milena Ortiz López, Angye Zamira, Silva Amorocho Laura Daniela, Diana Carolina Neira Ardila, Gabriela Moreno Sandoval, Julio Steven Figueroa Silva, Claudia Milena López Toro, Francy Yorely Rodríguez Alférez, Juan Carlos Acosta, Vitor Dias Lucas, Gaspar Eugenio Oliveira Ramos, Fabio De Brito Gontijo.

Ferney Rodrigo Ortiz Jiménez, Wilson Ferney Molano García, Manuel Fernando García García, Lady Johanna Herrera Vargas, Ella Yohana González Guevara, Luis Alejandro Parra Mora.

Carlos Eduardo Daza-Orozco, Nidya Mercedes Gómez Ramírez, Claudia Lucia Caro Gómez, Héctor Leonardo Neusa Romero, William Mendoza Rodríguez, Cielo Isabel Ladrón De Guevara Vasquez, Nidya Gómez Ramírez, Karen Natalia Castillo Prada, Margarita Del Rosario Salazar Sánchez, Jairo Antonio Pérez Rubio, Cristian Camilo Salazar Alvarado, Julieth Alexandra Rodriguez Perez, Olga Lucia Parra Garcia, Lisset Adriana Ardila Roa

Iván Darío Sánchez Barrero
Jhoan Sebastian Cuesta Pulido

Mag. Manuel Fernando García García
EDITORIAL TEINCO
Av. calle 63 #22-39
Sede 7 de agosto Bogotá D.C.
5714856565- 3124319746
manuel.garcia@teinco.edu.co

25/04/2022

12/05/2022

EL CONOCIMIENTO QUE

TRANSFORMA EL DESARROLLO

TOMO VIII

AUTORES

COMITÉ EDITORIAL

COMITÉ CIENTÍFICO

DIAGRAMACIÓN Y ESTILOS

EDITOR

EDICIÓN

PUBLICACIÓN



TEINCO
Corporación Tecnológica
Industrial Colombiana

EL CONOCIMIENTO QUE

TRANSFORMA EL DESARROLLO

TOMO VIII

El libro de divulgación “El Conocimiento que Transforma” tomo VIII del IV CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN TEINCO. EL CONOCIMIENTO QUE TRANSFORMA LAS INDUSTRIAS, LOS ESTILOS DE VIDA Y LA SOCIEDAD DE LA CORPORACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL COLOMBIANA TEINCO, en donde los y las investigadoras hablan de un país donde se puede estudiar; hablan de vivir sin violencias, una sociedad fuerte y vigorosa que vive de su producción, libre de contaminación, en donde vivir es vivir con el otro, con la otra, en donde ya no hay hambre y hay justicia igualitaria, en donde la ciencia, la tecnología y el artes se usa para el bien común. Este encuentro de investigadores e investigadoras es una oportunidad para oír otras voces, la de los campesinos y las personas de bajos recursos; gracias a proyectos de acción e intervención permiten llevar a escenarios académicos las problemáticas, que día a día van siendo resueltas por comunidades hechas o creadas para tales fines, y tienen sus representantes en docentes y estudiantes que representan derechos, oportunidades y cambios. Las preguntas sobre personas discapacitadas, sus espacios para vivir, convivir y desarrollarse en la plenitud de oportunidades igualitarias; en donde se respeta a los indígenas y a los afrocolombianos, en donde la educación no se sienta como obligación y todos puedan aprender muchas cosas para lograr lo que quieren hacer en su vida.

Es así como poco a poco esta comunidad conocida como la sociedad del conocimiento sin pretensiones distintas a la búsqueda del buen vivir como una respuesta alternativa a la problemática del ser humano en su quehacer actual, enfrentados a la realidad del conocimiento en el contexto de la educación, considerando algunos aciertos y desaciertos. En donde hemos demostrado a través de eventos científicos como este IV Congreso, que el devenir de la sociedad, no solamente puede condicionarse a la transformación de las estructuras económicas y sociales; que primordialmente deriva de la promoción e interés por el conocimiento; por una gestión adecuada de la educación, el conocimiento y la investigación; a través de políticas y estrategias que tengan que ver con la integración social. Debe considerar, además, que, como receptores de este proceso, debemos aprehenderlo con una visión integral, no sólo como un intercambio de información, sino como un medio de formación y transformación de aptitudes y actitudes en el contexto de su desenvolvimiento en la sociedad contemporánea.

MANUEL FERNANDO GARCÍA GARCÍA

Director De La División De Investigacion Tecnológica Aplicada Dita

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ASEO DE BOGOTÁ D.C. – 2019 – 2020

1. Introducción	8
2. Fundamentación Teórica	9
2.1. Liderazgo Autocrático	10
2.2. Liderazgo Transaccional	10
2.3. Liderazgo Transformacional	11
2.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ)	11
2.3.1.1 Consideración Individualizada	12
2.3.1.2 Estimulación Intelectual	12
2.3.1.3 Motivación Inspiracional	12
2.3.1.4 Influencia Idealizada Conductual	12
2.3.1.5 Influencia Idealizada Atribuida	12
2.3.1.6 Efectividad	12
2.3.1.7 Satisfacción	12
2.3.1.8 Esfuerzo Extra	12
2.4. Clima Organizacional	13
2.4.1 Instrumento de Medición	13
2.4.1.1 Relaciones con la Autoridad	13
2.4.1.2 Factores Motivacionales	13
2.5. Cultura Organizacional	15
2.6 Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional	15
3. Metodología	17
3.1 Estrategias Metodológicas	17
3.2. Población y Muestra	17
3.3. Instrumentos	17
3.4. Procedimiento	17
4. Resultados	17
5. Discusión y Conclusiones	20
6. Referencias	20

DISEÑO EQUIPO SECADOR DE VAINILLA PIC-ING-35681

1. Introducción	23
2. Método	24
2.1 Estrategias metodológicas	24
2.1.2. Población y muestra	24
2.1.3. Instrumentos de recogida de información	25
2.1.4. Procedimiento	25
3. Resultados	25
4. Discusión y conclusiones	26
5. Referencias bibliográficas	26



07



23

TABLA DE CONTENIDO



27

ESTUDIO DE CASO: EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, COMO FACTORES INFLUYENTES EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, EN LA EMPRESA STONE DESIGN SAS

1. Introducción	28
2. Marco teórico “clima y cultura organizacional, un viaje por diferentes autores”	28
2.1 Antecedentes, un viaje por los autores que definen el clima laboral o clima organizacional	28
2.2 Antecedentes, un viaje por los autores que definen la cultura organizacional	30
3. Método	32
3.1 Estrategias metodológicas	32
3.1.2 Población y muestra	33
3.1.3 Instrumentos de recogida de información	33
3.1.4 Procedimiento	33
4. Resultados	34
5. Resultados Con Análisis De La Encuesta	35
5.1. Resultados de la encuesta por agrupación de variables	35
6. Conclusiones y Recomendaciones	36
7. Referencias Bibliográficas	37



39

ESTUDO DA APLICAÇÃO DA FATURA BRANCA EM UM COMÉRCIO

1. Introdução	40
2. Referencial Teórico.	40
2.1. ANEEL	40
2.2. Tarifações	41
2.3. Tarifa Branca	41
2.4. Produção de Energia no Brasil	42
2.5. Bandeira Escassez Hídrica	44
3. Referências bibliográficas	44



ANÁLISIS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ASEO DE BOGOTÁ D.C. – 2019 – 2020

ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN RELATION TO THE RESULTS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A CLEANING COMPANY IN BOGOTÁ D.C. - 2019-2020

Martin Duque Silvia Milena ¹

Ortiz López Angye Zamira ²

Silva Amorcho Laura Daniela ³

RESUMEN

Se analiza el estilo de liderazgo transformacional en relación al clima laboral respecto a la perspectiva en el liderazgo que se ejerce en cada una de las áreas administrativas de una empresa de aseo en Bogotá D.C. Esta investigación es un estudio de caso de corte transversal con enfoque mixto correlacional y no probabilístico por conveniencia, mediante el análisis de los resultados de la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa durante el año 2019 y la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x corto en su versión para clasificador a fin de medir la percepción del liderazgo durante el año 2020, utilizando para este fin un análisis estadístico ejecutado mediante el software IBM SPSS en su versión gratuita para estudiantes. Como resultado se observa una organización con un liderazgo general marcado como transaccional con rasgos correctivos, contrario a lo desarrollado por la empresa estudiada y se concluye que existe una relación compacta entre el clima laboral y el liderazgo que se ejerce por cada líder de proceso, evidenciando que existen áreas en las cuales el clima organizacional mejora cuando el líder tiene características mayormente transformacionales, pero el clima organizacional es menos satisfactorio en las áreas de la empresa que tienen un liderazgo mayormente transaccional con aspectos mayormente correctivos. Lo anterior repercute directamente en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia a fin de implementar estrategias para mitigar fenómenos como alta rotación de personal y desmotivación por áreas, convirtiéndose en una organización atractiva para el mercado laboral, al mostrarse como una organización que procura el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Transformacional, Clima Organizacional, Teorías de Liderazgo, Percepción

RESUMEN

Se analiza el estilo de liderazgo transformacional en relación al clima laboral respecto a la perspectiva en el liderazgo que se ejerce en cada una de las áreas administrativas de una empresa de aseo en Bogotá D.C. Esta investigación es un estudio de caso de corte transversal con enfoque mixto correlacional y no probabilístico por conveniencia, mediante el análisis de los resultados de la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa durante el año 2019 y la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x corto en su versión para clasificador a fin de medir la percepción del liderazgo durante el año 2020, utilizando para este fin un análisis estadístico ejecutado mediante el software IBM SPSS en su versión gratuita para estudiantes. Como resultado se observa una organización con un liderazgo general marcado como transaccional con rasgos correctivos, contrario a lo desarrollado por la empresa estudiada y se concluye que existe una relación compacta entre el clima laboral y el liderazgo que se ejerce por cada líder de proceso, evidenciando que existen áreas en las cuales el clima organizacional mejora cuando el líder tiene características mayormente transformacionales, pero

¹Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - milemartin668@gmail.com

²Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - angyeortizlopez@gmail.com

³Especialista en Gerencia del Talento Humano y Riesgos Laborales -Corporación Universitaria UNITEC, Colombia - ladasimor@hotmail.com

el clima organizacional es menos satisfactorio en las áreas de la empresa que tienen un liderazgo mayormente transaccional con aspectos mayormente correctivos. Lo anterior repercute directamente en la toma de decisiones por parte de la alta gerencia a fin de implementar estrategias para mitigar fenómenos como alta rotación de personal y desmotivación por áreas, convirtiéndose en una organización atractiva para el mercado laboral, al mostrarse como una organización que procura el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

KEYWORDS: Transformational leadership, work environment, Leadership Theories, Perception

RESUMO

O estilo de liderança transformacional em relação ao ambiente de trabalho é analisado a partir da perspectiva da liderança que é exercida em cada uma das áreas administrativas de uma empresa de limpeza na Bogotá D.C. Esta pesquisa é um estudo de caso transversal com abordagem correlacional mista e não probabilística por conveniência, por meio do análise dos resultados da avaliação do clima organizacional realizada pela empresa ao longo de 2019 e da aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire 5x em sua versão para classificador com o objetivo de medir a percepção da liderança durante o ano 2020, utilizando para isso uma análise estatística executada através do software IBM SPSS em sua versão gratuita para alunos. Como resultado, observa-se uma organização com uma liderança geral marcada como transaccional com características corretivas, ao contrário do que foi desenvolvido pela empresa estudada e conclui-se que existe uma relação compacta entre o ambiente de trabalho e a liderança que é exercida pelo cada um dos líderes dos processos, evidenciando que há áreas em que o clima organizacional melhora quando o líder apresenta características majoritariamente transformacionais, mas o clima organizacional é menos satisfatório nas áreas da empresa que possuem liderança predominantemente transaccional com aspectos majoritariamente corretivos. Isso tem impacto direto na tomada de decisão da alta direção no sentido da implementação de estratégias para mitigar fenómenos como alta rotatividade de pessoal e desmotivação por áreas, tornando-se uma organização atrativa para o mercado de trabalho, por se mostrar como uma organização que procura o pessoal e desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança transformacional, clima organizacional, teorias de liderança, percepção

Traducción de Laura Silva (Profesional en Lenguas Modernas -EAN)

1. INTRODUCCIÓN

A través de la historia de las organizaciones, se ha podido evidenciar que el recurso humano es uno de los más importantes en una organización. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante observar la influencia que los líderes ejercen sobre sus equipos de trabajo en el desempeño de sus funciones, el cual repercute directamente en varios factores como el clima laboral, la productividad, la motivación, la satisfacción y las tasas de rotación de personal.

En la actualidad existen organizaciones que llevan más de 40 años en el ejercicio de sus actividades económicas. En este largo tiempo, han reunido todos sus esfuerzos por mantenerse vigentes en el mercado y se han orientado en una mayor cantidad de tiempo a la venta de sus productos y/o servicios, pero han mantenido los mismos estilos de liderazgo desde el origen de sus empresas, creando en algún momento un estancamiento productivo y olvidando que las maneras de liderar grupos de trabajo también han avanzado y que éstas pueden llegar a facilitar el crecimiento y sostenimiento económico de la organización.

Adicionalmente, es preciso señalar que todas las sociedades evolucionan y los mismos trabajadores de hace unos años no son los mismos que están activos laboralmente el día de hoy, produciendo un cambio total en la forma de liderar esta nueva fuerza laboral humana y evidenciando que los antiguos estilos de liderazgo ya no son tan asertivos, puesto que generan desmotivación, descontento laboral, deserción y hacen a un lado nuevos conceptos como la felicidad en el trabajo, los cuales son el resultado de un liderazgo transformacional.

Es así como se encuentra en Bogotá, una empresa de aseo consolidada desde el año 1978 con más de 40 años de experiencia en el sector de servicios de aseo y mantenimiento a nivel nacional. En su planta administrativa cuenta con 135 colaboradores, donde el sexo femenino representa el 68% del total de personal administrativo y un promedio de edades variables entre las áreas, lo cual hace que el estudio del clima laboral y el estilo de liderazgo sea bastante llamativo en su análisis de resultados, con el fin de evidenciar la percepción de la satisfacción laboral que tienen los colaboradores con respecto a sus líderes de área.

Teniendo en cuenta esta relación entre liderazgo y clima organizacional, Álvarez señala que desde los principios de la evaluación del clima laboral, se ha establecido que los resultados de la misma, permiten la percepción de la satisfacción de los colaboradores referente al liderazgo ejercido por cada representante de área (como se citó en Murillo, 2020).

El liderazgo transformacional parte de la premisa de que el líder y su grupo se complementan buscando la cohesión mutua y a corto plazo, donde priman intereses intrínsecos que se exteriorizan en la obtención de objetivos y resultados requeridos por la organización.

Tomando como base la problemática planteada para esta investigación, se plantea la siguiente pregunta que se desarrollará en la presente investigación. ¿Cuáles son los análisis del liderazgo transformacional en relación a los resultados de clima organizacional en una empresa de aseo en Bogotá D.C. 2019 – 2020?

- Para dar solución a la interrogante, se plantea un objetivo general que consiste en analizar el liderazgo transformacional como medio para obtener un clima organizacional satisfactorio en una empresa de aseo de Bogotá D.C.; y tres objetivos específicos que son: Identificar los factores que definen al liderazgo transformacional y cómo se relaciona con un clima organizacional satisfactorio mediante su estudio teórico y aplicaciones empíricas.
- Utilizar los resultados de la evaluación de clima organizacional practicada por la empresa durante el 2019, para analizar el abordaje realizado para el ítem de liderazgo y cuál fue el plan de acción para mejorarlo o desarrollarlo.
- Conocer la percepción del personal administrativo respecto al liderazgo de sus jefes, mediante la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (5x) en su versión corta de clasificador al total de la población administrativa, con el fin de contrastar los resultados entre la evaluación de clima organizacional realizada por la empresa y el cuestionario que mide el tipo de liderazgo que se tiene en la empresa, para posteriormente divulgar los resultados ante la alta gerencia.

Esto, define un método de investigación de corte transversal mixto en el que se mezclan datos cualitativos y cuantitativos, con los que se quiere dar a conocer y profundizar las competencias de liderazgo que se evidencian de manera notoria en la compañía escogida para su estudio, que permitirán identificar y/o establecer características particulares y representativas de la población escogida; además de generar recomendaciones de gran valor para la toma de decisiones.

En consecuencia, en el presente estudio, se analiza el liderazgo transformacional abordado en una empresa de aseo en Bogotá, en relación a los resultados de su evaluación de clima organizacional. Por último, se generan recomendaciones a fin de procurar el crecimiento de la empresa y volverla atractiva para el mercado laboral.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Carlos Gómez (2002) extrae el concepto de liderazgo dado por Chiavenato (1999), donde lo identifica como una influencia originada en una situación mediante la comunicación personal para conseguir objetivos simples. Esta relación entre líder y seguidor sucede de manera única en las relaciones sociales y es allí donde debe ser analizada, a fin de buscar una serie de características individuales que posee o no la persona que lo ejerce. Así mismo, el concepto de organización en el siglo XX, sostiene que es un espacio material y natural donde se reúnen personas que se engranan como un sistema y que se relacionan entre sí, para que, unidos sus esfuerzos personales, logren algo que de manera individual no se podría conseguir. Al comparar las organizaciones como engranajes dentro de un sistema, se puede observar que uno siempre es más grande que otros y es el que genera el mayor movimiento.

De la misma manera, para que un grupo de personas avance, siempre existirá una que lo impulse o genere el mayor movimiento, siendo para este caso, la tarea del líder. Visto de ese modo, Durán et al, (2019) mencionan que las organizaciones son un sistema complejo en el que los empleados se esfuerzan por lograr los resultados requeridos y en el que los líderes buscan direccionar adecuadamente los esfuerzos de su equipo de trabajo para lograr el bienestar y la satisfacción en una relación gana-gana donde se refleje la productividad, compromiso y buen clima laboral.

No obstante, lo anterior, se debe tener en cuenta que para lograr productividad, compromiso y buen clima laboral en cada lugar de trabajo, las personas tienen actitudes o respuestas frente a cierto tipo de liderazgo, las cuales están influenciadas por tres elementos según Robbins y Judge (2013) citado por Chávez et al, (2016). La cognición, el afecto y el comportamiento; donde la cognición remite a la creencia sobre cómo son las cosas, el afecto define los sentimientos que genera una actitud o respuesta a algo, siendo estos positivos o negativos y el comportamiento es el que desemboca a una nueva posición o actitud hacia algo o alguien previamente evaluado. De acuerdo con lo propuesto por Contreras y Barbosa (2013), los diferentes estilos de liderazgo pueden influir en la actitud de las personas de manera positiva o negativa. Esto quiere decir que, si la influencia del líder es de tanta profundidad, éste debe tener la capacidad de modificar la actitud de manera positiva a las personas que tiene a su cargo, bajo el principio humano de querer crecimiento y cambios en la vida propia y en la vida laboral.

Teniendo en cuenta que las actitudes de los colaboradores en una organización pueden ser influenciadas por sus líderes y el liderazgo que cada uno ejerza (Carlos Gómez, 2002), se definen en la Tabla 1, desarrollada por los autores, tres tipos de liderazgo, desde el más rígido como el autocrático, el intermedio considerado como transaccional y uno de mayor rango que considera factores más amplios como el transformacional.

Tabla 1:Tres Estilos de Liderazgo Diferentes

AUTOCRÁTICO	TRANSACCIONAL	TRANSFORMACIONAL
Líder de total control sobre las decisiones; el equipo solo obedece órdenes creando un estilo de trabajo rígido. Su ventaja: En situaciones de crisis la responsabilidad recae sobre el líder y su presencia aumenta el desempeño del grupo en ciertas circunstancias. La desventaja es que no genera sentido de pertenencia, disminuye el compromiso, presenta mal clima laboral y estrés.	Líder racional y cerebral para nunca perder de vista los objetivos de la organización. Su equipo recibe los denominados premios o castigos en retribución a su desempeño. La ventaja es la capacidad del líder para obtener lo mejor de cada uno de los integrantes de su equipo. La desventaja es que no genera coerción en los integrantes de su grupo, orientando al conflicto y la desmotivación.	Comportamiento moral y ético marcado por el líder, refleja motivación, transformando actitudes por el bien común y organizacional. Ventajas: Buen clima laboral, desempeño autónomo, sentido de pertenencia, mínimo riesgo psicosocial. Este liderazgo aplica en empresas que buscan cambio sin generar resistencia.

Elaboración propia

2.1. Liderazgo Autocrático

Este estilo de liderazgo en sus bases teóricas data de muchos siglos atrás al igual que su aplicación, pues se desarrolla desde el ámbito militar y de las fuerzas armadas, por lo cual tanto la teoría como la aplicación práctica es muy antigua. Teniendo en cuenta lo anterior se definirá a continuación las referencias teóricas y la aplicación práctica con el fin de evidenciar ventajas y desventajas.

Daft (2006) citado por Giraldo y Naranjo (2014), define al líder autocrático como aquel que centraliza su autoridad y debido al poder que le otorga su puesto de trabajo, puede controlar la entrega de premios y coaccionar para que se realice lo que es ordenado por él.

Para Warrick (1981), el líder que practica este tipo de liderazgo tiene una mayor orientación a conseguir objetivos y enfatiza poco las necesidades de las personas. Plantea que este tipo de liderazgo asume que las personas son perezosas, dignas de poca confianza, con mínima capacidad de organizar, controlar, planificar y tomar decisiones. Por lo tanto, este tipo de liderazgo manipula debido a su autoridad y poder para orientar a un trabajo fuerte, bajo la consideración de que así se hacen bien las cosas.

Estas definiciones teóricas dieron paso a varias investigaciones realizadas como estudios de caso, de tal manera que se le dio aplicabilidad práctica a la teoría sobre liderazgo autocrático en las organizaciones de cualquier sector económico.

Por ejemplo, Ayala (2015), analiza la incidencia del liderazgo autocrático en el clima laboral del área de operaciones de las organizaciones del sector financiero en Colombia y concluye que este tipo de liderazgo tiene ventajas para la organización por el uso de la autoridad del líder mediante el uso de políticas organizacionales, pero desventajas, pues disminuyen su productividad al generar más presión por los jefes. Como resultado, el autor plantea que existen colaboradores o empujados que requieren de una supervisión directa y constante por parte de su líder con el fin de lograr productividad para la empresa, sin embargo, invita a involucrar a las personas dentro de las decisiones de menor impacto y mantener una comunicación asertiva con el fin de propiciar un mejor clima laboral y fidelizar a los trabajadores.

La investigación realizada por Escandón y Hurtado (2016), analiza la influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, señalando que dichas empresas pueden llegar a ser de las más importantes, en la medida en que desde la gerencia se tenga un equilibrio entre la libertad y el control, es decir, cuando las ideas de sus empleados son tomadas en cuenta en pos de la competitividad en el mercado y que además se les permita participar en la toma de decisiones. Lo anterior se traduce en una eficacia del liderazgo liberal condicionada por la intervención de los gerentes, desde la confianza en sus empleados, controlando las políticas y las decisiones de mayor rango que requieren cierto grado de autoridad y conocimiento.

Tal como se evidencia en las dos investigaciones con aplicación práctica relacionadas anteriormente, el liderazgo autocrático debe ser empleado en ciertas circunstancias y en ciertas organizaciones, no es del todo malo, ya que debe ser ejercido cuando las condiciones organizacionales y las actitudes de las personas lo requieren. Sin embargo, las conclusiones orientan a que se debe contar con la presencia de los colaboradores en la toma de decisiones, que participen activamente aportando ideas para conducir a la motivación, confianza y productividad, ya que llevar un estilo de liderazgo autocrático totalmente riguroso puede conllevar a las consecuencias negativas que ninguna organización desea.

2.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional también es un concepto que data de varios años. Es referido por autores como Burns (1978) y Bass (1985), quienes definen este tipo de liderazgo donde los líderes premian o castigan a los subordinados dependiendo si se alcanza o no el cumplimiento de las órdenes dadas.

Castro y Fernández (2006) señalan que en el liderazgo transaccional los intereses personales de los seguidores constituyen su principal motivación, sin embargo, al jerarquizar este tipo de liderazgo al estilo transformacional, estos mismos seguidores dan un paso hacia adelante en un sentir de corresponsabilidad, al dejar dichas necesidades a un lado para responder a las necesidades de la organización planteadas por su líder transformacional, sin necesidad de que este líder sea factor de influencia. Sin querer abordar desde este punto de vista al liderazgo transformacional, se puede extraer que inicialmente los autores, muestran que el liderazgo transaccional mantiene intrínseco el concepto de motivación e incentivos donde se observa el resultado de una acción ejecutada por una persona. Así mismo, el líder transaccional enfoca su atención en negociar el rendimiento y la eficiencia para lograr las metas esperadas y direccionadas por la alta dirección de la organización, recompensando de manera adecuada los resultados (Hermosilla et al., 2016).

De acuerdo con estas definiciones y aportes teóricos, surgen investigaciones de estudio de caso que afianzan el concepto de que el liderazgo transaccional no es del todo malo, si bien recompensa y corrige los buenos y malos resultados de cada uno de los grupos liderados (Cuadra y Veloso, 2010), busca la negociación de beneficios, minimizando el riesgo y obteniendo los resultados esperados y establecidos por cada gerencia (Contreras y Barbosa, 2013). De tal manera, los autores desarrollan en la Tabla 2 las conclusiones de dos investigaciones de aplicación práctica realizadas en una empresa chilena y en una empresa colombiana.

Tabla 2. Conclusiones De Dos Investigaciones Con Aplicación Práctica Sobre El Liderazgo Transaccional

ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL: CASO DE ESTUDIO DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ALIMENTOS	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – TRANSACCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN CLUB SOCIAL Y DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA
El estudio mostró que solo en el área de producción predomina el liderazgo transaccional donde los niveles de satisfacción y compromiso son menores que el resto de la organización. La compañía intervenida en su generalidad tenía una orientación hacia el liderazgo transformacional, por lo cual se aclara que, en el área de producción a pesar de predominar el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional también tiene presencia (Durán et al., 2019).	A través del estudio de un macro clima, se concluye que predomina el liderazgo transaccional, generando resultados, sin incomodidades en la mayoría del personal, pues requieren de un líder que realice seguimientos a sus actividades operativas, aceptando la negociación y recompensa por sus esfuerzos. Finalmente plantea que la organización debe formar líderes con alta influencia, capaces de combinar los dos tipos de liderazgo, teniendo en cuenta que las áreas administrativas presentan liderazgo transformacional (Murillo, 2020).

Elaboración propia

Las anteriores investigaciones apuntan a que las organizaciones deben estar en la capacidad de combinar los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, teniendo en cuenta que en ellas no se aplica completamente un estilo.

No obstante, Durán et al, (2019) concluyen que el estilo de liderazgo transformacional genera un clima laboral más favorable, además de influir de manera positiva en el bienestar, satisfacción y compromiso por parte de los colaboradores.

2.3. Liderazgo Transformacional

Al igual que las anteriores teorías sobre liderazgo, el liderazgo transformacional también es abordado desde hace más de cuarenta años El concepto introducido por Burns (1978), describe el liderazgo transformacional como un proceso continuo mediante el cual los líderes y seguidores alcanzan niveles más altos de motivación y moralidad.

También, se caracteriza por impartir a sus seguidores parte de su visión personal con el fin de inspirarlos y conseguir objetivos organizacionales que inicialmente no se propusieron, además, los seguidores se inspiran y obtienen beneficios intrínsecos que inicialmente no estaban buscando (Carlos Gómez, 2002, citando a Hellriegel et al., 1999).

Dentro de este modo de liderazgo, Burns (1978) plantea que debe haber un acuerdo entre los líderes y sus seguidores para que unan sus esfuerzos y a medida que avanzan, se presente un nivel de motivación superior. Por su parte Ayala et al., (2012), hacen su aporte manifestando que el líder transformacional pretende que sus seguidores también sean líderes de sus propios procesos y decisiones dentro de la organización, que los ayuden a crecer y desarrollarse para responder a sus necesidades individuales.

2.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ)

Existe un instrumento de medición para los estilos de liderazgo mediante la herramienta Multifactor Leadership Questionnaire 5X “MQL 5X” por sus siglas, el cual define por factores, diferentes tipos de liderazgo. En la ilustración 1 se define solamente el transformacional con el fin de dar claridad sobre apreciaciones teóricas que realizan algunos autores.

Ilustración 1. Factores del Liderazgo Transformacional según MQL 5X



Nota. Adaptado del Cuadro 1 de Morelo et al., (2010)

Tomando los aportes de García (2017) y Silva (2010), respecto a cada uno de los factores propios del liderazgo transformacional, se da una mayor definición de cada uno de ellos para propiciar un mayor entendimiento:

2.3.1.1 Consideración Individualizada

El líder tiene una consideración individual por cada uno de sus seguidores, los trata de manera diferente ya que maneja una relación de confianza y empatía al estar atento a sus necesidades y apoyar su desarrollo. El seguidor se siente valorado y se abre a una comunicación más confiada y clara, permitiendo una relación recíproca.

2.3.1.2 Estimulación Intelectual

Motiva a la innovación y creatividad para dar solución a problemas de la vida y la organización, generando que los seguidores salgan de sus rutinas conceptuales. Esto disminuye el estrés individual y se traduce en cambios positivos.

2.3.1.3 Motivación Inspiracional

Comunicación clara y ejemplo. El líder muestra el significado de los desafíos a los cuales se enfrenta colectivamente y expresa la confianza que existe en cuanto al cumplimiento de lo que se espera de cada seguidor “Efecto Pigmaleón o Profecía Autocumplida”, a fin de animarlos a realizar sus expectativas, inspirando al entusiasmo, el optimismo y haciendo uso de estrategias que despierten el espíritu de un equipo comprometido. Cada seguidor aumenta su autonomía para alcanzar sus metas y el líder comparte y muestra cómo alcanzar la visión organizacional para que cada seguidor se convierta en un líder.

2.3.1.4 Influencia Idealizada Conductual

Presenta públicamente a un líder con un comportamiento ético, valores firmes, altamente moral y con sentido sobre la misión colectiva. Según García (2017), un líder que muestre este tipo de conductas frecuentemente será considerado carismático, lo cual es positivo porque hace que sus seguidores tengan un mejor desempeño e incrementen su satisfacción laboral.

2.3.1.5 Influencia Idealizada Atribuida

El líder influye en sus seguidores hasta inspirarlos y ellos se sienten identificados al ser percibido como un modelo a seguir. Sus seguidores le atribuyen a su formación. Este factor ha mostrado ser el que produce un mayor efecto transformador ya que parte de la base del ejemplo hacia sus seguidores.

Este cuestionario, arroja resultados en cuanto efectividad, satisfacción y esfuerzo extra para cada tipo de liderazgo, definiéndolos de la siguiente manera:

2.3.1.6 Efectividad

Mejores resultados con menor costo, optimización de los recursos y promueve los objetivos y metas, realizando seguimiento a las actividades de sus seguidores para no perder tiempo.

2.3.1.7 Satisfacción

El líder genera un cierto estado de bienestar al responder a las necesidades de su equipo de trabajo, propiciando una

correspondencia entre las expectativas y el trabajo real, traducido en un buen clima organizacional.

2.3.1.8 Esfuerzo Extra

El líder estimula a sus seguidores a que aumenten sus expectativas y tengan una participación más activa, generando un mayor compromiso entre los integrantes del equipo.

Estos factores del liderazgo transformacional presentan oposiciones, siendo Yukl (1999) citado por Durán et al., (2019) y McCleskey (2014), el mayor de ellos y quien apunta que esta teoría de liderazgo no identifica de manera amplia el impacto de las variables situacionales dentro de un contexto efectivo debido a que coloca por encima de otros conceptos la influencia idealizada y la motivación inspiradora que debe ejercer el líder; adicionalmente afirma que no existe un número considerable de investigaciones científicas empíricas que demuestren la efectividad del liderazgo transformacional.

A pesar de esto, en los últimos años se han realizado varias investigaciones que evidencian la aplicación empírica del liderazgo transformacional y que demuestran su efectividad en diferentes economías (McCleskey, 2014).

Un ejemplo de referente mundial es Google, ya que en las estadísticas de los Estados Unidos ha sido el que puntea las listas por seis veces consecutivas, considerándolo como la mejor empresa para trabajar y reconocido por su liderazgo transformacional (Fernández et al., 2020).

Otra investigación realizada en dos fábricas de Nike en México comprobó que la fábrica que permitía la intervención de sus colaboradores en el establecimiento de los objetivos y les daba libertad y autoridad para desempeñar su trabajo como y cuando lo creyeran más conveniente, tenía casi el doble de la productividad y menores costos que la fábrica que controlaba e imponía sobre cómo trabajar (Reyero, 2018).

Lo anterior, desmiente la teoría propuesta por Afonso et al., (2018) citado por Murillo (2020) donde plantean que los líderes de empresas que venden productos y/o servicios, se deben adherir al liderazgo transaccional ya que las relaciones jefe-subalterno se basan en negociaciones.

Un factor importante con gran relevancia entre cada investigación empírica es la cultura organizacional en la cual se desarrollan los diferentes estilos de liderazgo; razón por la cual, para culturas organizacionales como Google o Nike, el desarrollo del liderazgo transformacional es más fácil de implementar que para culturas organizacionales como un club social en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Desarrollando esta idea, Cuadra y Veloso (2010) analizan en su investigación, si el grado de supervisión cercano o lejano para un grupo de personas interviene en el liderazgo, la satisfacción, la motivación y el clima organizacional, concluyendo que en la operación las personas que tuvieron una supervisión cercana se sintieron más motivadas, con mayor satisfacción y mejor clima laboral. Pensaríamos con estas conclusiones que un estilo de liderazgo transaccional es el más adecuado para organizaciones de producción o servicios, sin embargo, la teoría del liderazgo transformacional no evidencia en ningún momento que el líder se aparta de su grupo, sino por el contrario, permanece junto a ellos motivándolos para que ellos se autogestionen y se conviertan en sus propios líderes.

En Colombia la investigación realizada por Fernández et al., (2020), en una emisora de Popayán presenta un acercamiento inicial, mostrando unos directivos que argumentan que en esa organización no se refleja la presencia de un líder con características transformacionales, pues se evidencia desorden y mal clima organizacional. Esta investigación concluye que la organización tiene presencia de liderazgo transformacional, con personal motivado y con sentido de pertenencia, lo que evidencia una emisora posicionada en los primeros lugares de sintonía. Se observa entonces, que hay una disonancia entre las creencias de los directivos y las realidades de sus empresas.

De igual manera, el liderazgo transformacional se asocia a otros términos como la satisfacción, motivación y productividad hablando en términos de eficacia que, según Hermosilla et al., (2016), muestra la superioridad respecto al liderazgo transaccional, ya que la asociación con dichas variables no es tan fuerte. Es así como muchos estudios de análisis de casos han demostrado que los líderes transformacionales son más eficientes y obtienen mejores resultados que los líderes transaccionales (Carlos Gómez, 2002).

2.4. Clima Organizacional

“La definición de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960” (Brunet, 1987, citado por Rodríguez, 2016). Sin embargo, 10 años antes se experimentaba con este concepto dentro de organizaciones de producción y al pasar los años, se hablaba de motivación del trabajador.

2.4.1 Instrumento de Medición

No existe un modelo estándar, cada organización genera su propio instrumento a partir de las necesidades para configurar su medición. Lo que no se puede obviar, es la afirmación realizada por Arriola et al. (2011), respecto a que la medición del clima laboral comprende diversas dimensiones, de las cuales para esta investigación se desarrollan las abordadas por la empresa objeto de estudio y que tienen relación directa con la variable liderazgo, siendo las siguientes:

2.4.1.1 Relaciones con la Autoridad.

Confianza, respeto, apoyo, comunicación y retroalimentación entre el seguidor, el líder y la organización. Dentro de esta dimensión, la empresa objeto de estudio, incluyó el factor de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

2.4.1.2 Factores Motivacionales.

Tienen injerencia en cuanto al grado en que las personas se sienten estimuladas para realizar un esfuerzo superior al cotidiano. La empresa objeto de este estudio, incluyó factores como la autoevaluación, las necesidades y la satisfacción laboral.

Para la medición de los resultados, aplicó la escala de Likert, la cual es utilizada para la comprensión de opiniones y actitudes de un grupo de personas acerca de diversos temas, además de conocer su grado de conformidad, por lo cual, permite determinar el nivel en que se está de acuerdo o en desacuerdo acerca de una afirmación. De esa manera, existen tipos de respuesta que responden a dos posturas extremas y tres intermedias que gradúan dichos extremos. El tipo de escala de Likert usado fue por nivel de probabilidad.

El resultado de esa medición generará entonces un plan de acción inmediato cuando los resultados van de 0 a 50 puntos, unas recomendaciones y plan de acción cuando los resultados puntúan entre 51 a 70 puntos y un resultado acorde cuando la puntuación va de 71 a 100, tal como lo muestra la Figura 2, desarrollada por los autores, en base a la medición de clima organizacional gestionada por la empresa objeto de estudio.

Ilustración 2. Variables De Medición Por Nivel de Probabilidad En Escala De Likert

PLAN DE ACCIÓN INMEDIATO					RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIONES		ACORDE		
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
NADA	VARIABLE DE MEDICIÓN								TODO

Elaboración propia

Gómez (2013) respecto al concepto de clima organizacional, afirma que la percepción que los empleados tengan acerca de un buen o mal clima repercute directamente en consecuencias positivas o negativas para la empresa. Dichas consecuencias cuando son positivas generan productividad, baja rotación, logros personales y organizacionales, fidelidad, satisfacción, motivación, mayor adaptación, entre otras, pero cuando las consecuencias son negativas, la organización se puede enfrentar a niveles bajos de productividad, aumento en la rotación de personal, desmotivación, conflictos interpersonales, entre otros.

Existen directivos de organizaciones que no consideran relevante mantener un buen clima laboral, pues infieren que la satisfacción y motivación no ayudan a la eficacia, prefiriendo enfatizar el rendimiento mediante recompensas (Hermosilla et al., 2016). Sin embargo, esto solo demuestra la importancia de un buen clima laboral en diferentes contextos culturales.

La investigación de Rodríguez (2016), evidencia que una organización que no se preocupa por mantener un buen clima laboral está destinada a desaparecer si no se adapta a un cambio inmediato. Un mal clima se establece por un liderazgo autocrático, el cual genera en concordancia, un clima arbitrario y explotador, donde los resultados evidentes son la desmotivación, disminución en la producción, aumento en las tasas de rotación o deserción del personal.

Respecto a esto, Gómez (2017), afirma que las organizaciones deben inclinarse a ver a las personas como seres que poseen sentido de pertenencia y lealtad, pero también necesidades personales y profesionales por cumplir. Por lo tanto, el clima organizacional desarrollado al interior de las empresas está estrechamente ligado al desarrollo personal de los trabajadores, teniendo en cuenta que las personas permanecen el mayor tiempo del día en sus lugares de trabajo donde se desarrollan ciertas percepciones que los motivan o desmotivan a permanecer laborando. Así mismo es evidente que actualmente las necesidades de las personas van más allá de retribuciones en dinero; esta generación valora entre otras cosas, organizaciones que brinden un clima donde puedan ejercer sus capacidades y cualidades, logrando una identificación con los valores corporativos (Martín et al., 2009).

Mediante lo anterior, se muestra que evidentemente un buen clima laboral obtiene beneficios tanto para el trabajador como para el empleador. La Tabla 3 desarrollada por los autores, muestra de manera simple estos beneficios:

Tabla 2. Conclusiones De Dos Investigaciones Con Aplicación Práctica Sobre El Liderazgo Transaccional

EMPLEADOR	TRABAJADOR
• Facilita las comunicaciones. • Incrementa el interés de los empleados en los objetivos de la empresa. • Aumenta la satisfacción laboral y por ende el sentido de pertenencia. • Produce un mayor compromiso en el colaborador.. • Evita el ausentismo laboral y la rotación. • Mejora la productividad laboral..	• Mejora el estado anímico, físico y mental • Incrementa la creatividad. • Facilita el relacionamiento con el entorno y los compañeros. • Mejora la gestión de los equipos de trabajo. • Aumenta el sentido de autorrealización

Elaboración propia

Al profundizar sobre este concepto, se observa el microclima, el cual evidencia que al interior de las áreas también existe un relacionamiento grupal que se forja desde el liderazgo de cada uno de esos grupos. Éste varía de área en área dentro de las organizaciones y responde a situaciones y personalidades particulares y diferentes entre ellas.

Teniendo en cuenta lo anterior, Acosta y Venegas (2010), refleja que en una empresa familiar donde las decisiones las toman los directivos o dueños de la organización, la estructura organizacional permite a los empleados tener libertad para desempeñar su trabajo. Esta organización no tiene incentivos mayores al salario percibido por los trabajadores y tampoco se encarga de compartir su misión y visión. Sin embargo, los resultados arrojan que las áreas que son lideradas de manera transformacional tienen mayor tiempo libre y generan un mayor bienestar en el clima organizacional.

El ejemplo anterior muestra cómo se hace necesario una orientación de líderes que ayuden a impulsar el crecimiento dentro de cada área y de igual manera proyecten a sus equipos de trabajo para que uniendo sus esfuerzos, se genere satisfacción y motivación laboral, desencadenando mejores microclimas laborales, que repercutan en un clima organizacional totalitario donde los trabajadores se sientan a gusto en sus labores y proyectan su sentido de la vida con el de trabajo.

No se puede dejar de lado el concepto de cultura organizacional, generado desde las directivas que impregna al resto de la corporación. Esta afirmación es reforzada por Hermosilla et al., (2016) quienes en su investigación concluyen que, dependiendo de la cultura organizacional impartida desde los directivos, el clima organizacional se ve directamente reforzado o abandonado.

Ahora bien, así como dentro de cada área existe un clima laboral, no se puede negar que dentro de las mismas se construye una cultura. Sin embargo, ésta va más allá puesto que no se queda inmersa dentro de cada área, sino que la cultura que se genera desde las directivas impregna y es retomada en cierto grado por sus departamentos. Esta afirmación es reforzada por Hermosilla et al., (2016) quienes en su investigación concluyen que, dependiendo de la cultura organizacional impartida desde los directivos, el clima organizacional se ve directamente reforzado o abandonado. Lo anterior puede llegar a presentarse como una dificultad para que las organizaciones se mantengan a la vanguardia en la estructura socioeconómica actual.

2.5. Cultura Organizacional

Para iniciar con este concepto, es importante entender que los conceptos de cultura y clima organizacional ayudan a la planeación estratégica de las organizaciones, ya que una vez comprendidos del todo, hacen que los líderes ejecuten de la mejor manera su liderazgo dentro de la empresa. De tal manera, que los valores de la organización fomentan los valores de los empleados e invertir tiempo en esta formación de cultura corresponde al origen del logro de los objetivos de la empresa y el desarrollo de la cultura deseada.

Dentro de las definiciones de clima organizacional, el papel de la cultura organizacional, sus principios y valores condicionan el clima organizacional, el cual se crea por las interacciones individuales de un grupo que comparten un espacio en común, según Acosta y Venegas (2010).

Retomando la conformación de microclimas laborales, es preciso anotar que las subculturas organizacionales también se presentan y se diferencian claramente entre ellas, aún más en organizaciones de amplia trayectoria, donde el bienestar laboral implica ir más allá que ofrecer cosas materiales a los trabajadores, sino que se debe enfatizar en factores socioculturales que sean estratégicamente sumergidos dentro del quehacer diario de cada colaborador. De esta manera los programas de bienestar laboral obtienen legitimidad social ante los trabajadores y a su vez los estilos de liderazgo o dirección obtienen beneficios en la humanización y cambio cultural, lo que se traduce en el mediano plazo en una mejor calidad de vida que proyecta un crecimiento eficiente y mayor productividad en las empresas (Calderón et al., 2003). Dando un mayor campo de conocimiento, Arriola et al., (2011) plantea que estas diferencias entre las subculturas y la cultura general de la organización pueden dar origen a conflictos entre compañeros y líderes de área, los cuales afectarán el clima de la organización.

Es menester entonces, de los directivos o dueños de empresa hacerse cargo de mantener una cultura y clima organizacional adecuados para sus trabajadores, ya que cuando las organizaciones intervienen en el cambio cultural desde sus directivas se manifiestan conceptos como satisfacción, motivación, desarrollo y bienestar.

Generar bienestar dentro de una cultura organizacional en cualquier empresa no es el único factor que interviene para el continuo avance y crecimiento de la misma, otro factor a considerar es la motivación que dichos planes de bienestar generen en los trabajadores, pues es bastante claro que generar planes de bienestar que no sean del interés de los colaboradores o que no sea motivante para ellos obstruye de manera completa cualquier esfuerzo de líderes y directivos por crear un ambiente propicio para el crecimiento organizacional y cambio cultural. Esto hace parte de las estrategias de liderazgo que se plantea la organización para orientar grupos de trabajo motivados y satisfechos con planes de bienestar dirigidos por sus líderes.

Teniendo en cuenta que alrededor de un clima organizacional emergen conceptos intrínsecos como motivación, bienestar, cultura organizacional satisfacción y que además se valoran actores directos a estas situaciones como los directivos o líderes de área, se define a continuación la relación que tiene el liderazgo con el clima organizacional y sus demás componentes.

2.6 Relación entre Liderazgo y Clima Organizacional

En su estudio, Moreno y Urrego (2021) muestran la relación entre estos dos conceptos teniendo en cuenta la literatura publicada en los últimos 10 años. Basándose en este estudio, se obtiene una representación del clima laboral dependiendo del liderazgo que se ejerce dentro de cada organización. Por ello, en la Tabla 4 los autores sintetizan la relación de las características del clima laboral con el tipo de liderazgo.

Tabla 4 Relación De Las Características Del Clima Organizacional Con Los Tipos De Liderazgo

TIPO DE CLIMA	TIPO DE LIDERAZGO	TRANSFORMACIONAL
Participativo con sistema consultivo y sistema de	Autocrático	• Toma de decisiones centrada en los directivos. • No hay confianza en los trabajadores. • Poco o nulo trabajo en equipo. • Relaciones de confianza entre líderes y colaboradores. • Toma de decisiones específicas o consultadas. • Responsabilidad delegada con limitaciones en la toma de decisiones. • Comunicación descendente y en ocasiones lateral. • Plena confianza en los empleados • Toma de decisiones y responsabilidades compartidas. • Relaciones de amistad entre superiores y subordinados.
Autoritario con sistema explotador y sistema paternalist	Transaccional	
	Transformacional	

Elaboración propia

Según Cuadra y Veloso (2007), en el mundo organizacional actual, gran parte del presupuesto se invierte en la capacitación de los líderes y directivos ya que mantenerse dentro del mercado será en gran parte gracias a la calidad de éstos. Ello demuestra que aquellas organizaciones que se quieren mantener a la vanguardia no deben solamente esforzarse en sus clientes y en la percepción que el mundo económico tenga de ellos, además de eso, deben concentrar varios de sus esfuerzos en líderes que unan las capacidades de todos los colaboradores para que se identifiquen con los objetivos y valores de la empresa, siempre teniendo en cuenta las necesidades personales y profesionales de cada colaborador. De otro modo, su gestión no será comparada con lo que pueda crecer si evoluciona en la concepción de mantener un buen clima laboral, empleados motivados y satisfechos desde la influencia de líderes.

Los líderes transformacionales se caracterizan por crear ambientes de satisfacción laboral en la medida en que generan confianza hacia sus seguidores según lo planteado por Omar (2011). Así mismo, esta investigación con aplicación empírica planteó que los supervisores de una organización podían implementar el liderazgo transformacional basándose en la confianza para generar relaciones estrechas y en respuesta a ese liderazgo, los empleados se sienten valorados y su satisfacción laboral aumenta.

Otro aporte realizado por Serrano y Portalanza (2014), asegura que el principal generador de un buen clima organizacional es

el líder que logra resultados a partir de sus capacidades para transformar el contexto e influenciar a sus seguidores, creando en ellos tal motivación que los lleva a la excelencia organizacional.

Mendoza y Ortiz (2006), refieren el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL), el cual abarca el liderazgo transaccional y el transformacional, concluyendo que el constante cambio cultural impulsa necesariamente a que los líderes sean capaces de diferenciar y aplicar estos dos tipos de liderazgo en el momento y la situación que lo requiera. No obstante, recalcan el impacto favorable que tienen las relaciones de liderazgo transformacional ya que influyen emocional y psicológicamente en sus seguidores, produciendo mejoras en el desempeño y rápida adaptabilidad a las diferentes situaciones organizacionales, para de esa forma, maximizar la eficacia y efectividad.

Concretando las investigaciones empíricas y de aplicación práctica que se han realizado respecto a la relación que existe entre el liderazgo transformacional y el clima laboral de las organizaciones, se encuentra Cruz et al., (2013), quienes exponen diferentes investigaciones realizadas por otros autores donde se ha evidenciado que a nivel individual y colectivo el liderazgo transformacional repercute de manera positiva, pues su ejercicio crea una percepción de bienestar positiva; dentro de los grupos genera cohesión, buen humor y afecto entre los integrantes del equipo liderado.

3. METODOLOGÍA

3.1 Estrategias Metodológicas

La presente investigación incluyó un estudio de corte transversal con enfoque mixto mayormente correlacional, no probabilístico por conveniencia debido a las características propias de la empresa a fin de analizar el liderazgo transformacional abordado con base en los resultados de la evaluación de clima organizacional realizado al área administrativa en el año 2019 y la percepción del liderazgo que tiene el personal durante el año 2020.

3.2. Población y Muestra

Se utilizó una fuente de datos de tipo secundario para basar teóricamente el estudio de caso, con una población finita a la cual se le aplicó una encuesta censal, donde los elementos de análisis y muestra fueron 135 trabajadores planta administrativa (68,6% mujeres y 31,4% hombres) con edades comprendidas entre 19 y 68 años. El tiempo medio de trabajo con su líder de área directo oscila entre 1 mes y 7 años.

Se excluyeron los aprendices Sena y el personal de inclusión con discapacidad intelectual Best Buddies debido al tipo de vinculación, adicionalmente se excluyó la alta gerencia debido a que no hay a quién evaluar sobre esta. También se excluyó el personal que dejó de tener vinculación laboral directa con la organización antes de la aplicación de la encuesta y se incluyó el personal que ingresó nuevo pero que llevó por lo menos un mes de vinculación laboral directa con la organización antes de la aplicación del cuestionario.

3.3. Instrumentos

Para el análisis del clima organizacional respecto al abordaje de liderazgo efectuado por la empresa, se utilizó el informe presentado a la alta gerencia como resultado de la aplicación de la evaluación de clima organizacional en la planta administrativa durante el año 2019.

Para el contraste de la percepción de liderazgo por parte de todo el personal administrativo se realizó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x en su versión corta de clasificador de Bass y Avolio (2000), adaptado al contexto chileno por Vega y Zavala (2004), el cual permite hacer mediciones del tipo de liderazgo en una organización, pero también en áreas o departamentos de la misma; se aplicó mediante Google Forms desde una cuenta corporativa de la empresa a intervenir, sin el uso de consentimiento informado, debido a que la gerencia general y administrativa estuvo de acuerdo en que los resultados arrojados en esta investigación, sirvan como instrumento para la toma de decisiones en la planeación del área de Talento Humano.

Este instrumento tiene validaciones sicométricas que demuestran validez y confianza en su aplicación (Silva, 2010; Vega y Zavala, 2004).

3.4. Procedimiento

Esta investigación se desarrolla con el estudio teórico y de aplicaciones prácticas respecto al análisis de la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional a nivel nacional y mundial. Una vez revisada la documentación y aplicación de estas dos variables en diferentes sectores económicos, se observa la posible aplicación en una organización para ser

desarrollado como caso de estudio y se expone ante la gerencia administrativa de la empresa el alcance de la investigación a fin de obtener aprobación para la aplicación de encuestas y acceso a la información del personal administrativo. Se aplica la encuesta de percepción de liderazgo MLQ 5x en su versión corta para clasificador, se tabulan los resultados en el software estadístico IBM SPSS en su versión para estudiante y se analizan los resultados a fin de generar conclusiones y discusiones que permitan aportar a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia de la organización.

4. RESULTADOS

Los datos fueron procesados mediante el software estadístico IBM SPSS. Inicialmente se realizó un análisis estadístico descriptivo que permitió organizar la información, para posteriormente generar una tabla de frecuencia y de esta manera determinar el porcentaje de participación por área, descrita en la Tabla 5. Finalmente se implementa un análisis de tablas cruzadas, a fin de determinar la relación de los rasgos de liderazgo ejercido por área.

Tabla 5 Porcentaje de Participación Por Áreas

ÁREA	NO. DE PARTICIPANTES	PORCENTAJE
Comercial	4	3,00%
Compras	1	0,70%
Contabilidad	6	4,40%
Gerencia general	3	2,20%
Gestión Integral	2	1,50%
Logística	7	5,20%
Nomina	4	3,00%
Operaciones	93	68,90%
SST	5	3,70%
Talento Humano	10	7,40%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

La Tabla 6 destaca un comportamiento transaccional o de negociación general en la organización. Sin embargo, las áreas que mayor puntuación tienen son nómina y logística, en contraste con las áreas de contabilidad y gestión integral, donde se evidencia que el factor negociador o transaccional es percibido en menor manera por parte de sus equipos de trabajo.

Es importante analizar esta información a fin de validar rotación de personal y/o desmotivación en el equipo de trabajo en estas áreas incluyendo su líder.

Tabla 6 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Transaccional

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,2%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,6%
A Menudo	44,7%	58,3%	48,6%	27,8%	50,0%	40,5%	8,3%	31,0%	40,0%	41,7%	33,4%
A Veces	21,3%	8,3%	23,6%	25,0%	16,6%	7,1%	8,3%	15,5%	11,7%	13,3%	15,2%
Frecuentemente	34,0%	34,0%	22,2% ↓	27,8%	25,0% ↓	47,6% ↑	58,3% ↑	37,0%	38,3%	30,0%	36,9%
Nunca	0,0%	0,0%	1,4%	11,1%	4,2%	2,4%	8,3%	11,2%	6,7%	2,5%	8,8%
Rara Vez	0,0%	0,0%	4,2%	8,3%	0,0%	1,2%	16,8%	5,3%	3,3%	5,8%	5,1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Tabla 7 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Pasivo

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	3,3%	4,2%	0,5%
A Menudo	14,6%	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	6,0%	0,0%	8,2%	5,0%	8,3%	7,9%
A Veces	20,8%	16,7%	23,6%	38,9%	20,8%	15,4%	18,8%	17,6%	10,0%	15,0%	18,0%
Frecuentemente	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	10,7%	12,5%	4,5%	1,7%	5,0%	4,6%
Nunca →	37,5%	16,7%	29,1%	25,0%	37,5%	35,7%	58,3%	47,6%	66,7%	37,5%	45,2%
Rara Vez	37,5%	16,7%	29,1%	19,4%	25,0%	31,0%	10,4%	22,1%	13,3%	30,0%	23,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En la Tabla 8, se analiza el perfilamiento del líder correctivo, evidenciando que los ítems de frecuentemente y a menudo están representados por los puntajes porcentuales más altos, lo cual permite inferir que la organización tiende a generar una cultura correctiva.

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Tabla 8 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Correctivo

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,7%	0,4%
A Menudo	46,4%	42,0%	40,5%	38,1%	50,0%	36,7%	14,3%	33,0%	22,9%	44,3%	34,3%
A Veces	35,7%	28,5%	35,7%	38,9%	28,6%	4,1%	14,3%	15,2%	22,9%	12,9%	17,2%
Frecuentemente	10,7%	14,3%	14,3%	4,8%	14,3%	44,9%	50,0%	31,2%	40,0%	24,3%	29,9%
Nunca	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	10,6%	5,7%	4,3%	8,3%
Rara Vez	7,2%	14,3%	7,1%	9,5%	7,1%	8,2%	21,4%	10,0%	8,5%	8,5%	9,9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

Finalmente, la Tabla 9 analiza el liderazgo transformacional dentro de la empresa. Este análisis muestra una percepción porcentual bastante significativa dada por el equipo de trabajo del área de nómina, impulsando a la organización y mostrándola en general como una organización transformacional (37,9%), por encima de los resultados transaccionales (36,6%). Las áreas que le siguen son logística y compras con un porcentaje de participación similar y, sin embargo, la diferencia entre nómina y estas áreas es bastante amplia.

Tabla 9 Porcentajes De Respuestas Por Área Para La Categorización De Líder Transformacional

RESPUESTA	COMERCIAL	COMPRAS	CONTABILIDAD	GERENCIA GENERAL	GESTIÓN INTEGRAL	LOGÍSTICA	NÓMINA	OPERACIONES	SST	TALENTO HUMANO	TOTAL
No responde	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	8,6	0,7%
A Menudo	45,9%	43,2%	48,0%	31,4%	43,1%	38,9%	14,3%	3,9%	32,9%	37,6%	34,7%
A Veces	18,0%	3,9%	28,1%	30,1%	22,5%	8,7%	14,3%	5,4%	11,0%	14,5%	15,5%
Frecuentemente	32,7%	49,0%	18,3%	33,3%	26,5%	49,9%	72,5%	37,1%	48,6%	34,1%	37,9%
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	1,3%	2,0%	0,8%	0,0%	3,4%	1,2%	0,6%	5,5%
Rara Vez	7,2%	3,9%	5,3%	3,9%	4,9%	1,7%	14,8%	10,0%	5,5%	4,6%	5,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota: Estadísticas generadas por medio del software IBM SPSS

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Mediante el software estadístico IBM SPSS se logró determinar el tipo de liderazgo que predomina a nivel organizacional y en las diferentes áreas de una empresa de aseo de la ciudad de Bogotá, mediante la recolección de datos arrojados por el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire 5x, versión corta para clasificador.

El resultado de la correlación que se presenta entre el clima organizacional y el tipo de liderazgo de esta empresa ayuda a ampliar la visión de Recursos Humanos y la Alta Gerencia para generar estrategias eficientes que permitan potencializar las competencias y habilidades de los líderes de área y en consecuencia de su equipo de trabajo.

En el estudio de clima laboral del periodo 2019 – 2020 los resultados por gerencias determinaron que las administrativas y de talento humano presentaban mayor puntaje en liderazgo. Como resultado de esta medición, la alta gerencia decide intervenir este proceso, desarrollando una estrategia de talleres de coaching para reforzar la relación entre jefe y colaborador bajo parámetros de confianza y apertura a la comunicación.

El enfoque de liderazgo que se desarrolló en los talleres fue el transformacional, esta determinación se hizo sin hacer un estudio previo del tipo de liderazgo que predomina en la organización y es el motivo del presente estudio. A pesar de que el liderazgo transformacional puntúa por encima del transaccional a nivel general dentro de la organización, no se puede desconocer que solamente un área destaca con un aporte porcentual bastante significativo dentro de los rasgos transformacionales, por lo cual, la organización a nivel general se identifica con un liderazgo transaccional, seguido del correctivo. Entonces, los esfuerzos de la alta gerencia por abordar un liderazgo transformacional no tuvieron gran impacto, puesto que solo las áreas de nómina y logística presentan desarrollo en las habilidades de liderazgo transformacional.

Estas mismas áreas, muestran la mayor participación en todos los estilos de liderazgo respecto de las demás áreas, lo cual permite afirmar que son líderes capaces de adaptar sus habilidades conforme con las situaciones presentadas, de tal manera que en el momento que se requiera ser transformacional, correctivo, pasivo o transaccional lo aplicaran de acuerdo con cada necesidad.

Se recomienda que la alta gerencia continúe orientando sus esfuerzos para que las diferentes áreas implementen un liderazgo transformacional, como lo han logrado las áreas de nómina y logística, con el fin de brindar aquellos resultados positivos que se pudieran evidenciar en esas áreas como la productividad, baja rotación, logros personales y organizacionales, fidelidad, satisfacción, motivación, mayor adaptación, entre otras, y evitar niveles bajos de productividad, aumento en la rotación de personal, desmotivación, conflictos interpersonales, entre otros. A partir de este crecimiento transformacional, la organización puede y está en la capacidad de comenzar por las áreas más destacadas en esta investigación, a implementar otro tipo de estrategias y beneficios no económicos, los cuales ayudarán a la organización a potenciarse y presentarse de manera atractiva para la nueva fuerza laboral.



REFERENCIAS



- Acosta, B. & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*. 13(1) 163 – 172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>
- Arriola Miranda, M., Salas Rivera, E. y Bernabé González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(25), 109-127. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413008.pdf>.
- Ayala Calderón, M. (2015). El liderazgo autocrático y el clima laboral: ¿cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia? [Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://core.ac.uk/download/pdf/143454083.pdf>.



REFERENCIAS



- Ayala Mira, M., Luna Lara, M., Navarro Contreras, G. & Rodríguez Morril, E. (2012). El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo. *Uaricha Revista de Psicología (Nueva época)*. 9(19), 102-112. http://www.revistauaricha.umich.mx/ojs_uaricha/index.php/urp/article/view/292/247.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. Harperry Row. New York. https://books.google.co.in/books?id=IhrPS_s7EawC&printsec=frontcover&dq=Leadership+Burns&hl=en&sa=X&ei=qxlnVdWdEJC8uASJ9oLAAQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Leadership%20Burns&f=false.
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>.
- Castro Solano, A. & Fernández Liporace, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*. 86, 85-107. https://www.researchgate.net/profile/Alejandro-Solano-2/publication/28170990_Teorias_implicitas_del_liderazgo_estructura_factorial_y_generalizabilidad_de_una_escalade_atributos_del_lider_en_diferentes_grupos/links/09e4151141cd6c1c1d000000/Teorias-implicitas-del-liderazgo-estructura-factorial-y-generalizabilidad-de-una-escala-de-atributos-del-lider-en-diferentes-grupos.pdf.
- Chávez Rimache, J., Cigüañas Espinel, M. & Martensen Muñoz, R. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico de Perú]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1586/ChavezJohann_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13&isAllowed=y.
- Contreras Torres, F & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*. (32), 152-164. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27482/433-2173-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cruz Ortiz, V., Salanova M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*. 25, 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>.
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*. 2(22), 43-58. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf>.
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. 18(1), 15-25. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v18n1/art03.pdf>.
- Durán Seguel, I., Gallegos, M. & Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Espacios*. 40(40), 3. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>.
- Escandón Barbosa, D. & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*. 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Fernández Valencia, Y., Mera Salgado, D. & Quiñones Jaime, K. (2020). El liderazgo transformacional y su importancia en la construcción del clima organizacional. Caso radio Súper Popayán. [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria de Popayán]. <http://unividaufup.edu.co/repositorio/files/original/5d38336a29aec5677bd943f269e2c33c.pdf>.
- García Cáceres, S. (2017). Automatización del proceso de evaluación del liderazgo y medición del impacto generado en los líderes y miembros de AIESEC en Chile. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/23393/3560902038468UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Giraldo González, D. & Naranjo Agudelo J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/NaranjoAgudelo-JorgeAndres-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.



REFERENCIAS



- Gómez Cerón, C. (2013). Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombia S.A. (Sede Cali). [Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/4840/TAD01259.pdf?sessionid=EB490F7686654560F41BED7585FE18C3?sequence=1>.
- Gómez Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Journal of Work and Organizational Psychology, 32, 135-143. <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v32n3/1576-5962-rpto-32-03-00135.pdf>.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V. y Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 66, 187-211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. Journal of Business Studies Quarterly, 5(4), 117-130. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.8175&rep=rep1&type=pdf>.
- Mendoza Torres, M. y Ortiz Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588/3539>.
- Morelo Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Psicothema, 22(3), 495-501. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883/8747>.
- Moreno Mejía, A. y Urrego Espinosa, Y. (2021). Relación entre liderazgo y el clima organizacional en la literatura publicada desde 2000 hasta 2020. [Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia]. http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/19025/10/MorenoAna_2021_RelacionLiderazgoClima.pdf.
- Murillo Romero R. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3022>.
- Omar, Alicia. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit. Revista Peruana de Psicología, 17(2), 129-137. <https://www.redalyc.org/pdf/686/68622584003.pdf>.
- Reyer Serret, S. (14 de Enero de 2018). Cómo Google está cambiando el liderazgo en el mundo de la empresa. Cenit Psicólogos. <http://cenitpsicologos.com/como-google-esta-cambiando-el-liderazgo-en-el-mundo-de-la-empresa/>.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Educación en Valores, Universidad de Carabobo, 1(25), 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>.
- Serrano y Portalanza. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. ScienceDirect, 5(11), 117-125. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=D73A92A9F578794F77C5DC01958F1945E80B8F08D85F9A1FFB82A2EBF6033A31B226FE9D0491E571A0BBF532A65BA90D&originRegion=us-east-1&originCreation=20210405002421>.
- Silva Peralta, Y. (2010). Aplicación del MLQ a formadores de RRHH: un estudio descriptivo.
- Cuadernos de estudios empresariales, 20, 127-144. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934716#:~:text=Aplicaci%C3%B3n%20del%20MLQ%20a%20Formadores%20de%20RRHH%20un%20estudio%20descriptivo&text=Se%20presenta%20un%20estudio%20descriptivo,de%20RRHH%20autoeval%C3%BAan%20su%20liderazgo.&text=Los%20Formadores%20con%20mayor%20experiencia%20acumulan%20m%C3%A1s%20casos%20de%20liderazgo%20transformacional>.
- Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B.Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. [Tesis de Pregrado, Universidad de Chile]. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106405/vega_c.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3(4), 155-172. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/Leadership%20Style%20and%20thier%20consequence.pdf>.



DISEÑO EQUIPO SECADOR DE VAINILLA PIC-ING-35681

Diana Carolina Neira Ardila ¹

Gabriela Moreno Sandoval ²

Julio Steven Figueroa Silva ³

RESUMEN

Consiste en un equipo que evita la generación de moho en las vainas de vainilla operando alternadamente entre secado y fermentación, y disponiendo de un controlador PID, cuya programación permite programar la temperatura y humedad según los requerimientos del usuario operador del equipo. Además, con este equipo se busca generar una ayuda tecnológica a la población de la región pacífica ubicada en Bahía Solano, sitio ideal para este cultivo. Al generar valor agregado a las vainas de vainilla, permite que el producto cumpla los estándares GMP, optimizando la producción, calidad del producto y mejor precio en el mercado.

PALABRAS CLAVE: Producción de vainilla, programar, optimización, Bahía solano, control de temperatura.

KEY WORDS: Vanilla production, scheduling, optimization, solano bay, temperature control.

SUMARIO: 1. Introducción. 2 Método. 2.1.1. Estrategias metodológicas. 2.1.2. Población y muestra. 2.1.3. Instrumentos de recogida de información. 2.1.4. Procedimiento. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referencia bibliográficas.

CONTENTS: 1. Introduction. 2 Method 2.1.1. Methodological strategies. 2.1.2. Population and sample. 2.1.3. Information collection instruments. 2.1.4. Process. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. Bibliographic reference

TRADUCCIÓN: de Gabriela Moreno Sandoval (estudiante universitaria - UMNG)

1. INTRODUCCIÓN

Debido a las condiciones atmosféricas de Bahía Solano, el proceso del secado y curado de la vainilla se hace muy dispendioso, lo que genera moho en las vainas ocasionando que se pudra el producto. Debido a este inconveniente, los cultivadores se ven en la obligación de vender las vainas verdes, ocasionando que sea muy poco el valor agregado en la transformación de este producto. Como alternativa a este problema, se plantea diseñar un equipo de secado y fermentación en el cual se controle la temperatura y la humedad relativa, para evitar la generación de moho en el

proceso de secado y fermentación de las vainas de vainilla.

Esta alternativa es más rentable para los agricultores ya que generaría mayores ingresos por el valor agregado que se genera cuando la vainilla se vende lista para el consumo humano. En la actualidad un kilo de vainilla verde se vende en \$150.000 pesos y un kilo de vainilla seca se vende en \$1.000.000 de pesos. Este producto es muy apetecido por la industria gastronómica, la industria de alimentos y los laboratorios químicos.

¹Profesor Pedro Nel Martínez departamento de ingeniería Industria- Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), Colombia - est.diana.neira@unimilitar.edu.co

²Profesor Pedro Nel Martínez departamento de ingeniería Industrial - Universidad Militar Nueva Granada, (UMNG), Colombia - est.gabriela.moreno@unimilitar.edu.co

³Profesor Pedro Nel Martínez departamento de ingeniería Industria- Universidad Militar Nueva Granada , UMNG, Colombia - est.julio.figueroa@unimilitar.edu.co

- Objetivo general:

Diseñar un prototipo de secado y fermentado de vainilla para la zona del pacífico colombiano, ubicada en Bahía Solano.

- Objetivos específicos:
- Parametrizar las condiciones de operación del equipo secador de vainilla en Bahía Solano.
- Establecer la metodología de diseño y simulación para el equipo de secado.
- Generar el modelo matemático para el sistema intercambiador de calor y sistema de control.
- Generar y validar el diseño de detalle y simulación.

2. MÉTODO

2.1. Estrategias metodológicas

La estrategia metodológica implementada consiste en un estudio del caso, para posteriormente presentar alternativas que permitan la resolución de problemas de la cuestión identificada, partiendo de referencias bibliográficas, una matriz QFD y diseño del proceso.

2.1.2. Población y muestra

El mercado inicial está enfocado a un prototipo de secado y fermentado para la zona del pacifico colombiano, específicamente, Bahía Solano, debido a que las condiciones atmosféricas con las que cuenta este territorio, el proceso del secado y curado de la vainilla se hace muy dispendioso, lo que ocasiona mucho moho en la vainilla y por ende se genera una baja en la calidad del producto.

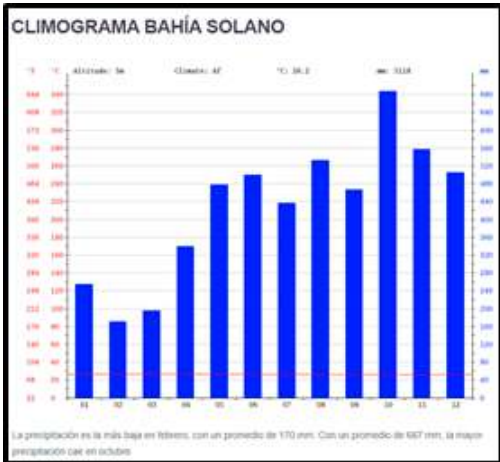
Ilustración 1 Tabla climática de Bahía Solano.

TABLA CLIMÁTICA // DATA HISTÓRICOS DEL TIEMPO BAHÍA SOLANO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Temperatura media (°C)	26.3	26.5	26.6	26.6	26.4	26.2	26.3	26.1	25.9	25.8	25.8	26
Temperatura mini (°C)	21.5	21.5	21.7	21.9	22	21.9	21.8	21.7	21.9	21.8	21.5	21.6
Temperatura media (°C)	31.2	31.5	31.6	31.4	30.8	30.6	30.9	30.6	30	29.9	30.2	30.5
Precipitación (mm)	254	170	195	339	477	500	436	532	466	687	557	505

Entre los meses más secos y más húmedos, la diferencia en las precipitaciones es 517 mm. Durante el año, las temperaturas medias varían en 0.8 °C.

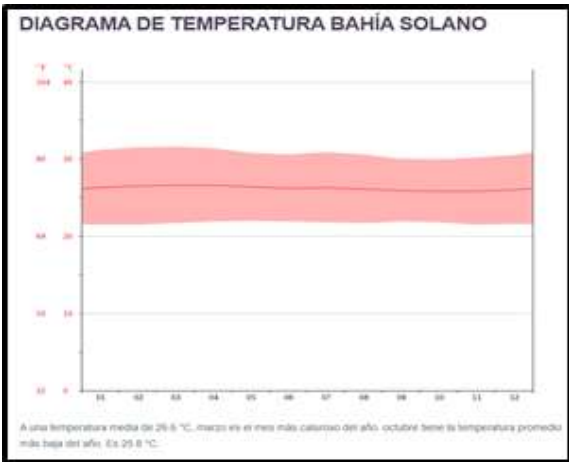
Fuente: Imagen tomada del Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales- IDEAM, 2015, «Boletín Meteorológico del pacífico colombiano, No.26,» Dirección General Marítima Dimar, ISSN 2339-5080.

Ilustración 2 Precipitación Bahía Solano



Fuente: Imagen tomada del Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales- IDEAM, 2015, «Boletín Meteorológico del pacífico colombiano, No.26,» Dirección General Marítima Dimar, ISSN 2339-5080.

Ilustración 3 Temperatura Bahía Solano



Fuente: Imagen tomada del Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales- IDEAM, 2015 «Boletín Meteorológico del pacífico colombiano, No.26,» Dirección General Marítima Dimar, ISSN 2339-5080.

2.1.3. Instrumentos de recogida de información

Las principales herramientas de investigación implementadas consisten en referencias bibliográficas referentes a los sistemas de secado no solo a nivel nacional sino también internacional teniendo en cuenta investigaciones realizadas por corporaciones como la Universidad de Costa Rica, la Universidad Tecnológica de Pereira, Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales-IDEAM, entre otros; debido a que cada una aporta algo distinto, desde el prototipo de un secador utilizado en otros lugares, hasta el correcto procesamiento de la vainilla para aumentar su calidad en el mercado.

2.1.4. Procedimiento

- Consulta de referencias bibliográficas referentes a los sistemas de secado.
- Establecer las alternativas de diseño de equipos que mejor se ajusten a los requerimientos de operación en la zona de Bahía Solano y de esta forma parametrizar las condiciones de operación del equipo secador de vainilla en Bahía Solano.
- Generar el diseño de detalle del equipo de secado.
- Socializar en eventos de divulgación científica mediante ponencia el diseño del equipo.

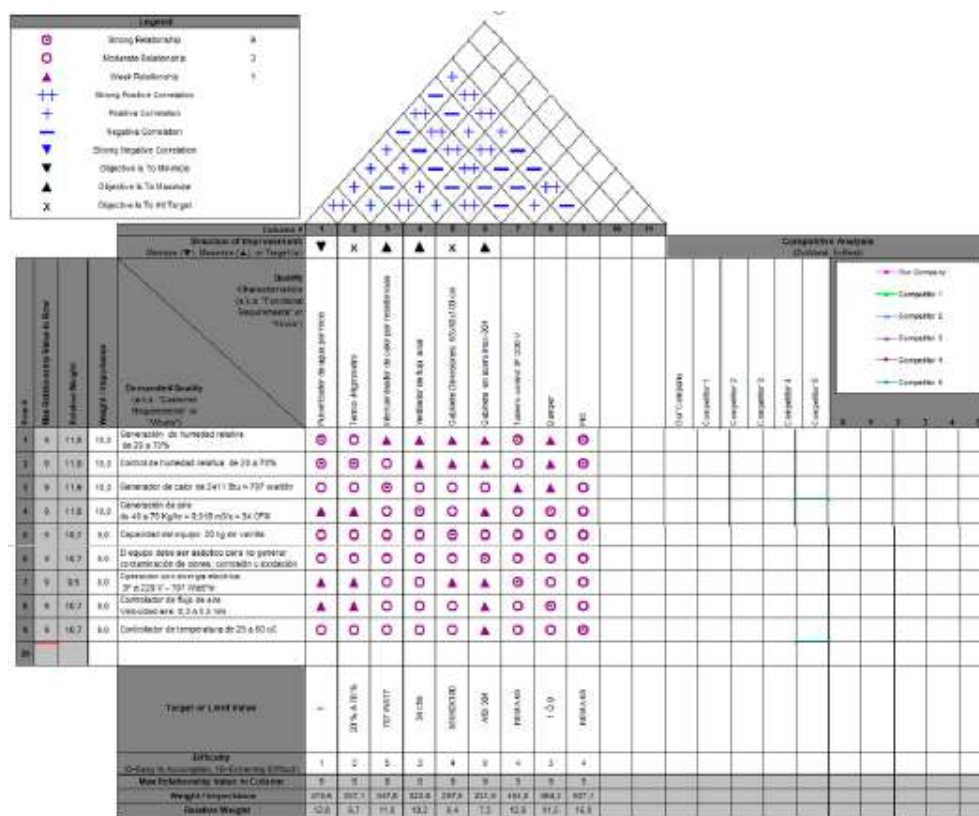
3. RESULTADOS

Para evitar que los cultivadores tengan que vender la vaina verde para que la maduración, secado y curado se haga en el interior del país, se diseñó un equipo de secado y fermentación en el cual se controle temperatura y humedad relativa para evitar la generación de moho en el proceso de secado y fermentación de las vainas de vainilla. Esta alternativa es más rentable para los agricultores ya que generaría mayores ingresos por el valor agregado que se genera cuando la vainilla se vende lista para el consumo humano.

Mediante el diseño del equipo secador de vainilla, se pretende dar una alternativa más rentable que sirva a los agricultores de Bahía Solano para obtener mayores ingresos en la transformación de secado y curado de la vainilla en un menor tiempo. Este proyecto pretende fomentar el proceso de innovación y desarrollo de tecnologías que permitan el crecimiento económico de la población afrodescendiente en Bahía Solano.

Además, busca fomentar el desarrollo de las regiones pacíficas colombianas y agregar mayor valor económico a las vainas de vainilla al procesarlas mediante un secado y control de la humedad, lo cual permite simultáneamente poder generar el proceso de fermentación para la obtención del aroma en las vainas de vainilla a diferencia de realizar esta operación al aire libre, debido a que la región de Bahía Solano es una zona de mucha pluviosidad y este proceso de secado demanda mucho tiempo. Ahora bien, mediante la implementación de un equipo de secado se puede optimizar la producción, minimizar las pérdidas y mejorar el tiempo de proceso de este producto.

Debido a la metodología implementada al comparar los resultados con las consultas previamente realizadas de las referencias bibliográficas referentes a los sistemas de secado.



Fuente: Elaboración propia.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- El tiempo de secado deberá mantenerse constante ya que el producto no adquiere ventajas económicas si se procesa rápidamente, al contrario, pierde calidad.
- Lo que debe ser el objetivo de este secador es estandarizar el proceso de curado el cual se podrá llevar a cabo en todas las temporadas del año.
- Es necesaria más investigación acerca del procesamiento de la vainilla, tanto para el proceso de secado como también el proceso de fermentación, ya que existen múltiples variaciones en estos, y más en un entorno como el de Bahía Solano, que genera varias complicaciones sobre este tema.
- Se acerca a un modelo tradicional de secado de un horno eléctrico con transferencia de calor, sin dejar de lado la regulación automática de la temperatura y la humedad.

Este trabajo no es conclusivo, es parte de un proyecto de más fases. Esta parte consiste en el diseño del secador, buscando que se adapte a las condiciones climáticas de Bahía Solano.

Este capítulo es producto del proyecto de investigación de la Universidad Militar Nueva Granada, de ingeniería.



REFERENCIAS



- Instituto de hidrología, meteorología y estudios ambientales- IDEAM, (2015), «Boletín Meteomarinero del pacífico colombiano, No.26,» Dirección General Marítima Dimar, ISSN 2339-5080.
- D. Abdul Waris, (2014) «Design Of Prototype Dual-Purposed Vanilla Drying-Fermentation Machine,» INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, vol. 3., n° 9, pp. 154 - 157.
- Bernal J. (2012), Despliegue de la función calidad (QFD): Guía de uso. Para qué sirve el QFD y cómo realizarlo, recuperado de: <https://www.pdcahome.com/1932/qfd-despliegue-calidad/>
- INGENIERÍA DEL DISEÑO - Diseño conceptual. (s. f.). Google Sites. <https://sites.google.com/site/ingenieriadeldisenio/disenio-conceptual>
- E. A. a. L. U. Hadipoentyanti, (2007) «Vanilla Superior Technology,» Horticulture Research and Development Center , Bogo.
- O. Marta Murillo, (2010) «Ficha Técnica de industrialización de la vainilla» Dirección de Mercadeo y Agroindustria Área, Desarrollo de Producto.
- R. Damirón Velázquez, (2004), «La vainilla y su cultivo» Dirección general de agricultura y fitosanitaria.
- C. Alberto Orozco, F. Bedoya Loaiza, (2007) «CÁLCULO DEL FLUJO MÁSSICO Y CAUDAL DE AIRE PARA UN VENTILADOR UTILIZADO EN SILOS PARA SECADO PARA DEL CAFÉ» Scientia et Technica Año XIII
- Noval, et al. (2016), Miso de quinoa, recuperado de: <http://www.bculinarylab.com/tag/ecuador/>
- Novatech, (s.f.) HORNO DE SECADO EN ACERO INOXIDABLE CON CONTROL ANALÓGO HS35-AIA, recuperado de: <https://equiponovatech.com/producto/horno-de-secado-en-acero-inoxidable-con-control-analogo-hs35-aia/>



ESTUDIO DE CASO: EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, COMO FACTORES INFLUYENTES EN LA ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA, EN LA EMPRESA STONE DESIGN SAS

CASE STUDY: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE, AS INFLUENCING FACTORS IN THE STRUCTURING OF THE HUMAN MANAGEMENT AREA, IN THE COMPANY STONE DESIGN SAS

Claudia Milena López Toro ¹

Francy Yorely Rodríguez Alfárez ²

Juan Carlos Acosta ³

RESUMEN

El presente artículo pretende dar a conocer los resultados del estudio de caso realizado en la empresa Stone Design, como problemática a la no existencia del área de gestión humana, que no permitía la sinergia entre los diferentes equipos de trabajo, en un mismo objetivo empresarial que permitiera un crecimiento y con esto programas entre ellos de bienestar laboral.

Conocer los factores influyentes en el clima y la cultura organizacional daban un punto de partida a la estructuración del área de gestión humana, utilizando una metodología de tipo de estudio de caso con un enfoque mixto, teniendo como instrumento encuestas de satisfacción de clima laboral, realizadas a la población trabajadora en diferentes tiempos, años 2020 y 2021, con una cantidad de 15 trabajadores por año, forma individual y anónima, factores cualitativos entregados como respuestas abiertas de observaciones realizadas por el trabajador. Establecer una idea de cómo era la percepción frente algunas variables investigadas entre factores de clima y cultura organizacional medidas en grados de satisfacción, lograba cada trabajador estar inmerso en las mismas.

Los resultados se tabulan por año comparando la cantidad de trabajadores con proporción a los grados de satisfacción, teniendo variables encuestadas con aumento después de la creación del área de gestión humana. La empresa Stone Design SAS, logró un cambio significativo al cabo de 14 con mejor equilibrio, motivación, implementación de procesos, programas de bienestar laboral, formalización en la comunicación, mejoras en entrenamientos, perfiles de cargo, sinergia y trabajo en equipo, incentivos nominales, de salario y emocionales continuando en la actualidad en una mejora continua.

PALABRAS CLAVE: Percepción de variables, grados de satisfacción, equipos de trabajo, bienestar laboral

ABSTRACT

This article aims to present the results of the case study carried out in the Stone Design company, as a problem of the non-existence of the human management area, which did not allow synergy between the different work teams, in the same business objective that allow growth and with this program including work well-being.

Knowing the influencing factors in the organizational climate and culture gave a starting point to the structuring of the human management area, using a case study type methodology with a mixed approach, having as an instrument satisfaction surveys of the work environment, carried out to the working population at different times, years 2020 and 2021, with a number of 15 workers per year, individually and anonymously, qualitative factors delivered as open responses to observations made by the worker. Establishing an idea of how the perception was in front of some variables investigated between factors of climate and organizational culture measured in degrees of satisfaction, each worker managed to be immersed in them.

¹Estudiante De La Especialización Gerencia En Talento Humano Y Riesgos Laborales - Corporación Universitaria UNITEC, Colombia. Correo 8821551@unitec.edu.co.

²Estudiante De La Especialización Gerencia En Talento Humano Y Riesgos Laborales - Corporación Universitaria UNITEC, Colombia. Correo 88212508@unitec.edu.co

³Docente corporación universitaria UNITEC, Colombia. Correo juanacosta@unitec.edu.co

The results are tabulated by year comparing the number of workers in proportion to the degrees of satisfaction, having surveyed variables with an increase after the creation of the human management area. The company Stone Design SAS achieved a significant change after 14 with better balance, motivation, implementation of processes, workplace wellness programs, formalization in communication, improvements in training, job profiles, synergy and teamwork, nominal incentives, salary and emotional currently continuing in continuous improvement.

KEYWORDS: perception of variables, degrees of satisfaction, work teams, work well-being

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas proponen sus objetivos al mejoramiento continuo, independientemente de su actividad económica, tamaño, sector público o privado, entre otros factores que las identifiquen como únicas. Teniendo el recurso humano como prioridad en los procesos inmersos en las situaciones medio ambientales, las nuevas generaciones, tecnologías, los cambios estructurales y económicos, esto da como resultado, actualizaciones constantes y estar acorde a las nuevas tendencias, generando empresas competitivas y estructurales. Este fue el caso de la empresa Stone Design SAS, buscando como proceso investigativo, exitoso, el surgimiento del área de gestión humana con programas de bienestar laboral que involucrarían los factores de clima y cultura organizacional para el desarrollo efectivo del recurso humano en el interior de la empresa. El clima laboral y la cultura organizacional es un tema de gran interés en el ámbito organizacional, de aquí parte el comportamiento conductual y estructural de las organizaciones y de las pequeñas empresas; además permite descubrir el proceso de desarrollo de la organización.

El siguiente artículo evidenciará la necesidad en la creación de áreas organizacionales estructurales, sinergia en los equipos de trabajo, programas de bienestar laboral, entre muchos otros aspectos de mejora. La empresa Stone Design SAS, del sector marmolero, líderes en importación y comercialización de placas en piedra como Quartzzone 7, granito, mármol, sin transformación, identifica como los factores de percepción en el clima y la cultura organizacional por parte de los trabajadores, apuntaría a un mejor desempeño laboral, trabajo en equipo, atención al cliente, motivación laboral y por un bienestar físico y emocional del trabajador.

Se observará a lo largo del desarrollo, como la mejora continua, la creación de programas de bienestar laboral, incentivos y emocionales, logran identificación propia en el sector, con factores diferenciadores en cada uno de los aspectos de acompañamiento del recurso humano y la estrategia empresarial, abarcando cada una de las áreas, desde lo estratégico, táctico y operacional, donde el estudio de caso lleva a tener una investigación a la población objeto de estudio en sus percepción de aspectos claves que involucran el clima y la cultura organizacional, para luego ser llevadas a un resultado satisfactorio en el nacimiento y estructuras de nuevas áreas, en este caso gestión humana, en la empresa

2. MARCOTEÓRICO“CLIMAYCULTURAORGANIZACIONAL, UN VIAJE POR DIFERENTES AUTORES”

Es muy importante analizar como desde encuestas de satisfacción de clima laboral, con una cultura ya inmersa en las organizaciones, se generan estrategias, mecanismos, se crean programas de alto beneficio para los integrantes de la empresa, que da un enfoque único a la organización y a cada uno de sus colaboradores. Por lo tanto, es importante remitirse a los diferentes conceptos teóricos de autores y estudios que vienen a través de los tiempos y que ayudarán a dar un mayor significado y valor a la investigación del estudio de caso, de la empresa Stone Design SAS.

2.1 Antecedentes, un viaje por los autores que definen el clima laboral o clima organizacional

Un autor destacado quien a finales de los años 30 inicia una construcción del concepto de “clima laboral” nace a través de la teoría de campo de Kurt Lewin, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, el comportamiento de un individuo en el trabajo, debe considerar la fórmula de Lewin, que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y su entorno. (Villalpando L. P., 1987)

Encontrando teorías que apoyan el estudio de caso, podemos referenciamos en el autor Rensis Likert en su teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización como es llamada por el mismo, es una de las teorías mas completas por su parte explicativa y de extrapolación, se mostrará un breve contenido que involucra variables y aspectos claves que ayudarán en el proceso en la empresa Stone Design SAS.

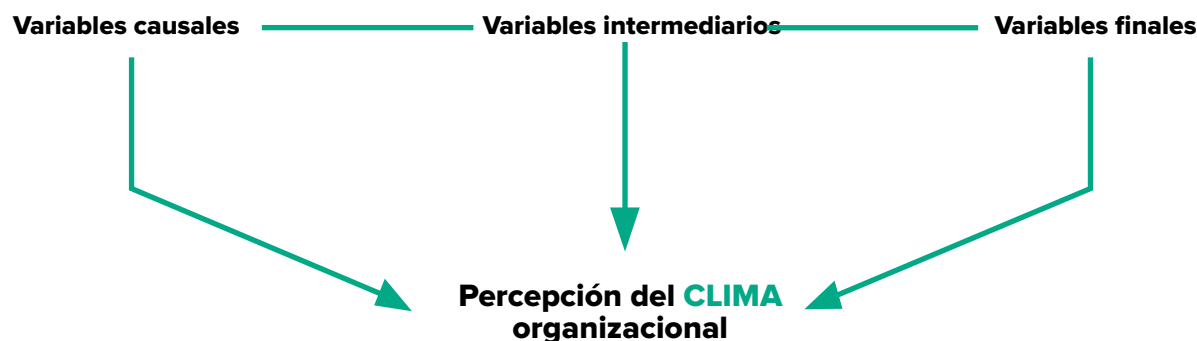
El comportamiento de los trabajadores que puedan llegar a estar en menor escala dentro de una organización, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones de la empresa y en parte por sus condiciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores inmersos. Dando a conocer en su teoría cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima y la naturaleza de los microclimas dentro de la organización, estos son:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. y 4. La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Para especificar y profundizar hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

- a) Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
- b) Variables intermedias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, constituyen los procesos organizacionales de una empresa.
- c) Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los precedentes, reflejan los resultados obtenidos por la organización, como ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, constituyen en esta variable se constituye la eficacia organizacional de una empresa. (Villalpando L. P., 1987)

Ilustración 1 Percepción del CLIMA organizacional



Fuente: tomado de la figura teoría del clima organizacional de Likert

Este modelo resalta que las percepciones que tengan los trabajadores sobre los factores externos e internos no es el resultado de su comportamiento, sino que depende en gran medida de las relaciones, actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización.

Elton Mayo (1880-1949), halló elementos relevantes que permitían explicar las diversas necesidades internas del ser humano y describió a la organización como un espacio en el cual se realizaba la actividad social más importante del individuo, y finalmente como señala

Rubio (2003), distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores. (Moreno, 2012) Autores como Argyris (1957), Tagiuri (1968) y Pace (1968), Hall (1972); James y Jones (1974), Campbell (1976), se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el clima organizativo se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo, del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, donde sus valores son referencia para conformar los comportamientos y acciones de los individuos.

A pesar de los años que puedan transcurrir del concepto de clima laboral y trasladado a este ciclo no se pierde la esencia de definir un ser humano como prioridad en su clima psicológico, sus valores, creencias, comportamientos y acciones dentro de una organización, y como lo afirma, Campbell (1976), hablando de comportamientos, señala que el clima organizacional es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores. (España, 2013).

Un paso por conceptos entregados como Chiavenato, en su libro administración del recurso humano, habla al respecto sobre como el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los mismos. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades

individuales, el clima organizacional tiende a bajar. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2009). Como aporte y basados en los conceptos claves por Chiavenato, la empresa Stone, quería llegar a esto, con elementos motivacionales para el cambio y poder dentro de su estructura organizacional tener miembros en su equipo de trabajo con miras organizacionales de alto nivel y calidad laboral.

Según Méndez (2006), el clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de personas y señala que este concepto ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en distintos tipos de organizaciones las cuales se encuentran en la permanente búsqueda de técnicas para su medición. Existen algunas investigaciones que han comprobado empíricamente, que es más probable obtener mejores resultados laborales un alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio. (Francisco Ganga, 2015).

Dimensiones para el estudio del clima organizacional y las variables a estudiar se agrupan en cinco dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y comunicación. De cada dimensión se seleccionaron cuatro categorías, que, en el caso de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, se corresponden con el instrumento original propuesto por la OPS y la OMS. (Pérez A. M., 2013). Las dimensiones anteriormente nombradas nos hacen tener una prospectiva sobre las variables a encuestar, que agrupadas juegan el papel de ser analizadas como propuesta de dimensiones por la OPS (organización panamericana de la salud) y OMS (organización mundial de la salud).

Con lo anterior y teniendo un punto de partida de varios autores, teorías y técnicas, se puede afirmar que el clima organizacional o laboral, es la percepción de cada trabajador en su entorno, que grado de satisfacción y motivación tiene al realizar su tarea, como se encuentra alrededor

de sus directivos, compañeros de trabajo, incluso de la infraestructura, su calidad de vida laboral, sus elementos de trabajo, entre muchos que definen factores de desempeño en la labor, pero no como factor independiente se encuentra la cultura organizacional de la empresa, donde se encuentra una misión definida, visión, valores corporativos, creencias, aspectos diferenciadores en su interior para llevarlos al exterior en su funcionamiento, esos objetivos claves para el mejor desarrollo empresarial, es así como en Stone Design desde su creación por un grupo de empresarios pereiranos hace ya casi 8 años decidieron dar un inicio innovador de producto a la región e implantan todo un factor cultural para su desempeño.

2.2 Antecedentes, un viaje por los autores que definen la cultura organizacional

Cuando se investigan conceptos acerca de la cultura organizacional, podían surgir preguntas como: ¿Por qué cada organización es diferente? ¿Qué es lo que hace que en algunas todos quieran trabajar y en otras los trabajadores prefieren no enviar su currículo? Lo que marca el punto de distinción es la cultura organizacional, mencionan algunos autores que nos acercan al concepto, siendo la cultura en las organizaciones, el conjunto de valores, creencias, su misión, visión, su marca diferencial, que la empresa emprende de manera que se genere ambiente laboral acertado para el desempeño de cada uno y el mejoramiento continuo.

Continuando con un gran autor y sus aportes a la cultura organizacional, Chiavenato, célebre escritor brasileño, reconocido por sus trabajos en RRHH y administración, definió a la cultura organizacional como un: “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros. (Triangle solutions RRHH, 2021). Como concepto aplicable y amplio se relaciona lo siguiente por Chiavenato.

“La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura” (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011).”

Stephen P. Robbins afirmó que la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización: tiene un papel de definición de fronteras; es decir, crea distinciones entre una organización y las demás, transmitiendo un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema. . (Sandra M Sánchez Cañizares-María Amalia Trillo Holgado, 2006), viajando por estos autores y no lejos de la realidad, desde el inicio de su creación la empresa en investigación, generó su cultura para que fuese siendo

impartida al transcurrir de los años, en cada miembro que hiciera parte de la empresa, creando factores diferenciadores, en el tiempo.

Grandes aportes, podemos encontrar, como es el caso del autor Edgar Shein, Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992-2004), estableció que la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos:

Supuestos inconscientes: que son creencias adquiridas y compartidas en relación con la empresa y la naturaleza humana, valores: son parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la organización, artefactos: es todo lo que se puede ver, oír y sentir dentro de una compañía. (Carlos F Gómez Díaz)

Un recorrido por autores como Granell (1997), Chiavenato (1989), Valle (1995), García y Dolán (1997), Serna (1997), coinciden en el término que presentaron en su momento, la cultura organizacional como una interacción compleja de los grupos sociales de una empresa, pero que están determinados por los valores, creencias, actitudes y conductas, fruto de experiencias, de las características de pensar y hacer las cosas. (Gestión organizacional, s.f.) coincidiendo con estos conceptos la empresa Stone pretende desde el primer momento de la incorporación de sus trabajadores un conocimiento amplio que de la cultura dentro de la empresa, en que se basan para ser cada día diferenciadores en el sector y a que le apuntan día a día para que el primer momento sea muy motivador y como se puede decir, perduren dentro de la empresa.

Con lo anterior y no lejos de la modernidad y coincidiendo con la apreciación de Guedez (1998), la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización, así podemos identificar como un factor de éxito los procesos inmersos, pero también dependerá de la constancia, la forma de gerenciarla, la madurez y el compromiso empresarial.

La teoría de la corriente tradicional, Robbins & Coulter, basada en con esta teoría, se cree que existen siete dimensiones que describen a cultura de una organización, estas pueden determinar cómo se desempeñan las labores, en que centran su atención los directivos y hasta la personalidad de la empresa en general.

Las dimensiones de la cultura organizacional según Robbins&Coult son:

1. Orientación al resultado: Grado en el que el objetivo principal es lograr un resultado tomando sin tener en cuenta como lo va a lograr.
2. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la gerencia son tomadas teniendo en cuenta cómo puede afectar a los empleados de la organización.
3. Orientación a los equipos: Grado en el que se incentiva el trabajo en equipo.
4. Agresividad: Grado en el que los empleados son un tanto negligentes y compiten repetidamente.
5. Estabilidad: Grado en el que se trabaja por mantener un equilibrio general en la organización.
6. Innovación y toma de riesgos: Grado en el que los

empleados se arriesgan a pensar en nuevas ideas para hacerlas realidad.

7. Atención al detalle: Grado en el que los empleados deben ser objetivos y detallistas. (Garcés, 2013).

Para el estudio de caso de la empresa Stone Design SAS, guiarse en dimensiones expuestas anteriormente sería de gran ayuda para lograr objetivos planteados y consolidar una cultura organizacional equilibrada y llevada a cada uno de sus trabajadores.

Existen, según Handy y Harrison, una serie de factores que influyen en la definición de los distintos tipos de cultura corporativa, y estos son:

1. Relaciones de poder: forma de distribución del poder dentro de la empresa, es decir, el diseño del organigrama, si se trata de una empresa con una gerencia centralizada, piramidal, o cualquier otro modelo de jerarquía.

2. Herramientas de recompensa y motivación: formas en los que la empresa incentiva a sus empleados ya sea de manera monetaria o con beneficios tipo días libres, flexibilidad horaria, capacidad de promocionar,

3. Formas de pensamiento y aprendizaje: cómo se “educa” a los empleados en cuanto a valores, normas y objetivos se refiere.

4. Capacidad de influencia y cambio: competencia de la empresa para llevar a cabo cambios dentro de la misma.

De este modo, podemos diferenciar cuatro tipos de cultura empresarial:

1. Cultura de la función: Son organizaciones cuyo objetivo principal es lograr un equilibrio empresarial mediante la instauración de técnicas concretas, con un seguimiento estricto de las normas. Se basan en un sistema de trabajo rígido, donde lo principal es la forma de trabajo.

2. Cultura de la persona: Lo principal para este tipo de empresas son sus trabajadores y que estos se encuentren en un entorno apropiado para el perfecto desarrollo de sus funciones. Esto se realiza a través de incentivos y de la creación de un ambiente excepcional.

3. Cultura del poder: Son empresas donde el poder se encuentra en manos de unos pocos que son los encargados de tomar todas las decisiones. Se trata de un tipo de cultura enfocada en la rapidez y lo económico.

4. Cultura de la tarea: Para este tipo de corporaciones, lo más importante es optimizar los recursos que se encuentran a su disposición, para realizar sus tareas de la forma más eficaz posible y así asegurar que se consiguen los objetivos fijados. (Bumeran, 2020)

Las acciones con coherencia hacia la cultura organizacional es lo que la organización implanta desde su creación, dando la importancia de una cultura organizacional bien definida, como su naturaleza lo que es y en lo que se quiere convertir. Para la empresa en estudio definir una cultura orientada a las personas, sería un buen inicio para construir compromisos, sentido de pertenencia, emitir valores organizacionales y así un emprendimiento en conjunto, directivos y personal general. La cultura organizacional Vs un clima organizacional: este blog nos aporta o nos lleva a comprender las diferencias básicas

entre cultura y clima organizacional es muy útil para el estudio de caso y como un líder puede estar inmerso el cual debe ser consciente de que cambiar la cultura es un desafío importante, y puede estar fuera de sus manos dependiendo de su antigüedad en el puesto. Por el contrario, sí puede influir fácilmente en el clima de su equipo por la forma en que lo conduce. Esto tiene que ver con su estilo de liderazgo general, con la forma en que diseña o mejora las prácticas laborales, reconoce y premia el desempeño, y cómo maneja el conflicto.

En esa línea, presentamos las principales diferencias entre cultura y clima organizacional:

- El clima organizacional se puede identificar claramente con las percepciones de los individuos respecto a la calidad y las características de la cultura organizacional.

- La cultura representa la verdadera imagen de la empresa, mientras que el clima refleja las percepciones de los individuos sobre la misma. No obstante, puede haber diferencias entre cada una de sus ideas respecto a la compañía.

- El clima a menudo se basa en eventos, reacciones e incidentes entre colaboradores. La cultura depende menos de las situaciones individuales, pero tiende a impulsar la interpretación, el pensamiento y la perspectiva de los eventos que ocurren.

- La cultura organizacional se preocupa por la macro visión de una empresa. Por el contrario, el clima organizacional está muy interesado en la imagen micro de esta; es decir, respecto de sus departamentos y áreas.

- La cultura hace referencia a la ideología, valores y normas reflejados en historias y símbolos de la organización.

Buscaríamos pistas sobre la cultura, por ejemplo, en los planes estratégicos de la empresa, como su visión y misión.

El clima, por otro lado, se refiere al ambiente psicológico reflejado en las actitudes y percepciones. Sobre dicho aspecto, podríamos buscar indicadores midiendo el nivel de confianza entre colaboradores, o entre gerentes y empleados de primera línea. (Esan, 2018).

Terminando por un recorrido de teorías, modelos, aportes, se cita el siguiente contenido dando importancia al estudio de caso y como cada uno de los autores entregan sus percepciones y estudios para ser aplicados a nivel organizacional.

***“Se describen características principales de la cultura organizacional donde la escuela de la cultura organizacional propone que los individuos y grupos de una organización desarrollan y fortalecen valores, signos y símbolos únicos y particulares a través del tiempo, los mismos que rigen en última instancia el comportamiento organizacional (García, 2007); es decir, que estos valores, símbolos y signos a su vez se pueden considerar como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y que los seres humanos lo toman con ciertos significados específicos.*”**

Regularidad de los comportamientos observados La principal herramienta de trabajo para comprender el comportamiento es el lenguaje, así mismo, se diferencian

por sus comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la organización (Minsal & Pérez, 2007). Esos rituales que están en la vida diaria de la organización reafirman lo que es importante para la misma, así como lo que se espera por sus miembros (Calderón, Murillo & Torres, 2003). Así mismo, dentro de las organizaciones el lenguaje incluye el vocabulario único, sus dichos, expresiones particulares, de igual forma, el lenguaje no verbal o las actitudes se identifican a través de los gestos, señas o posturas de los miembros (Toca & Carrillo, 2009).

Normas estas defienden lo que la persona debe ser, que a su vez es la aplicación de la práctica de los valores (Minsal & Pérez, 2007). Esos aspectos son como códigos de conducta que regulan el comportamiento de los miembros de la organización (Trillo, & Sánchez, 2006).

Valores dominantes Los valores dominantes son las convicciones que se tiene como organización para cumplir sus objetivos, su base es moral y es un pilar de la cultura corporativa (Minsal & Pérez, 2007); son percepciones que los miembros de una organización construyen con relación a las situaciones, a las acciones y a los objetivos de la empresa, estos representan la manera como deberían ser las cosas (Dominguez, 2002). De igual manera, para las organizaciones estos valores dominantes serán aquellos principios que le permiten cumplir con su misión y visión, así mismo, representan las cualidades de sus miembros (Alles, 2013).

Filosofía en las organizaciones son aquel conjunto de creencias y valores que comprenden la esencia de esta, y que sus miembros se rigen bajo ella (Münch, 2005). Así mismo, la filosofía orienta a los miembros y les dan identidad, como miembros de una organización (Charón, 2007).

Reglas Los reglamentos son fundamentales, puesto que, guían el comportamiento de los miembros al interior de la organización (Arellano, 2008). Estas reglas, permite que la organización funcione sin ningún inconveniente (Gómez, & Prowes, 2011), a su vez, los nuevos integrantes de la organización deben adaptarse a las mismas (Leyva, 2007)

Clima Organizacional definido por Schneider y Hall (1972, citado por Sánchez, 2014) como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo, es decir, que esto ha de reflejar la integración de los elementos personales en combinación con los elementos de la organización. Así mismo, el clima organizacional es una realidad en las organizaciones, surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y constituye la relación entre los individuos y ambiente (Mondragón, 2008).” (Mondragón, 2008).” (Diego Andrés Rivera Porras, 2018)

De esta manera, si la cultura de la empresa no está alineada con una buena estrategia, por más bueno que sea el clima laboral, no le irá bien. En otras palabras, es importante que una organización tenga una atmósfera de confianza y compromiso para triunfar en el negocio. No obstante, si existe la carencia de una cultura organizacional, ésta será incapaz de generar una estrategia competitiva y fracasará.

En el programa transmitido en canal regional (Negocios en tele Medellín) el catedrático Álvaro Diego Montoya, define que la única herramienta con la que cuenta una empresa

para ser exitosa parte de su recurso y/o capital humano, además de la necesidad de descubrir líderes positivos y democráticos. Por otra parte, plantea la necesidad que todos los empleados estén identificados con la organización y participen en el desarrollo de su misión y visión institucional, ya que al ser humano le gusta ser tenido en cuenta en todos los procesos de la organización. (Montoya, 2015). Importante resaltar que dentro de la misma entrevista el entrevistado resalta la importancia de tener los trabajadores en sinergia, capacitados y con una excelente comunicación por logros de objetivos individuales y estratégicos.

Y por lo anterior el clima laboral y la cultura organizacional van de la mano para transformar con éxito las organizaciones y cada individuo que quiera ser parte de estas, gestionando los cambios, trabajando el recurso humano como factor maximizador de estrategias del ser y la actuación para el beneficio mutuo de crecimiento y alcance de objetivos y metas, tanto a nivel individual como organizacionales.

3. MÉTODO

Como equipo de trabajo se toma la iniciativa de escoger para trabajar a lo largo de la investigación una metodología de tipo: estudio de caso con un enfoque mixto, siendo un proceso que recolecta; analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación. (Pérez Z. P., 2011) Por tanto, se realiza al 100% de la población de trabajadores activos al interior de la empresa Stone Design SAS, un estudio de caso donde se puede establecer una idea de cómo es la percepción de los trabajadores frente a las variables encuestadas y a la organización.

3.1 Estrategias metodológicas

El tipo de metodología que se definió fue estudio de caso, partiendo desde la definición que nos entrega el autor Robert Stake, en un estudio de caso se espera abarcar la complejidad de un caso en particular, se estudia un caso cuando se tiene un interés muy especial en sí mismo, es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. (Aponte, 2010). En la empresa Stone Design se daban los elementos y variables indicadas del caso a investigar, con una problemática inicial y un desarrollo metodológico para llegar a resultados que permitieran las conclusiones de estudiar el caso en tiempos reales.

Al enfocarnos en una idea central se decide tomar la decisión del estudio de caso como mixto, involucrando aspectos cualitativos y cuantitativos, el autor Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación”, capítulo 1 describe

“La investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”.

Durante el siglo XX, dos enfoques emergieron para realizar investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento. La definición de investigación es válida tanto para el enfoque cuantitativo como para el cualitativo. Los dos enfoques constituyen un proceso que, a su vez, integra diversos procesos.

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o

eludir” pasos, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase.

El proceso cualitativo es “en espiral” o circular, donde las etapas a realizar interactúan entre sí y no siguen una secuencia rigurosa. (López, 2016)”

Es así como el enfoque mixto que involucra aspectos cuantitativos como procesos más estructurados y previsible a la hora de la recolección de datos y aspectos cualitativos que dentro del proceso es utilizada más la lógica, la reflexión, explicación o consideración que tenga el individuo a la hora de experimentar preguntas abiertas sobre un tema específico, en el estudio de caso que se está analizando, como o que factores podrían aportar los encuestados a la problemática planteada.

Con lo anterior y utilizando como instrumento la encuesta, nos permitió a lo largo del estudio de caso obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, recolectando de manera sistemática datos reales para luego ser tabulados por grupos de variables encuestadas y obtener datos cualitativos a partir de la percepción de cada trabajador en la pregunta abierta o consideraciones sobre el tema tratado, de este modo se tiene un insumo para dar solución a una problemática estudiada.

3.1.2 Población y muestra

Se utiliza el 100% de la población trabajadora de la empresa Stone Design SAS, los participantes están distribuidos en las tres sedes de la siguiente manera: sede Pereira 4 administrativos, 3 operativos, sede Itagüí 2 administrativos, 3 operativos y sede Armenia 1 administrativo, 2 operativos, para un total de 15 trabajadores encuestados por cada año. Siendo la población el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación, es importante denotar que al ser una empresa pequeña se pudo realizar al total de su población.

- Población: Las características de la población encuestadas en un alto porcentaje son hombres en edades entre 25 y 50 años, mujeres entre 35 y 40 años, con nivel educativo desde básica primaria hasta profesionales universitarios, una población con poco porcentaje de hijos menores.

- Tamaño de la población trabajadora activa: corresponde al total de colaboradores por cada año activo, los cuales para el año 2020 y 2021, serían 15 personas, su participación fue de manera voluntaria y confidencial en la encuesta de satisfacción de clima laboral.

- Recolección de la información: Para cada año objeto de estudio de caso la información es recogida y depositada por cada trabajador, para ser analizadas cada una de las variables descritas en la metodología de la encuesta.

3.2.3 Instrumentos de recogida de información

Como propuesta a través de la utilización de la encuesta, definiéndola como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. Como instrumento para la aplicación de “encuestas de satisfacción de clima laboral”, en la empresa Stone Design, se presentaba de forma eficiente para la problemática planteada y el desarrollo del estudio de caso, teniendo como acompañamiento factores de cultura organizacional ya definidos, entre ellos, la misión,

visión, valores corporativos, organigrama, con premisas de trabajo en equipo, cultura de servicio y atención al cliente, gestión del cambio, creencias y formación. Características de las encuestas como:

1. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados.

2. La encuesta permite aplicaciones masivas.

3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece.

4. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas. 5. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas) (J. Casas Anguita, 2003)

Obtener un punto de comparación, sería importante en el desarrollo investigativo, para esto se tienen en cuenta los resultados arrojados a nivel general para las encuestas realizadas en el año 2020 y posteriormente en el año 2021, tabuladas por cantidad de trabajadores y grados de satisfacción enfatizando las variables y a la misma población trabajadora y activa, con respecto a su satisfacción laboral en la organización y el conocimiento en la cultura organizacional. Como instrumento se utiliza una encuesta basada con 15 preguntas medidas en grados de satisfacción del 1 al 10, siendo 1 el más bajo y 10 el más alto, dentro de la misma se investigaron aspectos tales como: apoyo de la empresa para realizar la tarea, la importancia al trabajador, beneficios de ley, el respeto por parte del cliente, la comunicación con la gerencia, normativa en los procedimientos disciplinarios, reuniones de trabajo para fortalecer equipos, el compañerismo, el pago de sus salarios y el rol de la información en los mismo, el equipo de trabajo o elementos necesarios para la ejecución de labores y su capacitación en el manejo correcto, en general que calificación daría en el momento a la empresa. Cada trabajador pudo dar una valoración con muestras numéricas como resultados de las encuestas, los cuales aproximan datos reales y factores cualitativos propios en cada trabajador, siendo de forma individual y anónima, de esta así se conoce una percepción inicial y posterior del clima organizacional, en diferentes tiempos cronológicos del personal activo.

3.1.4 Procedimiento

Para el estudio de caso se definen las siguientes etapas desde el diseño, delimitación de la problemática, recogida de datos, análisis de resultados y conclusiones. Se investiga, preguntas ¿Cómo asegurar el rigor de los datos, procesos y resultados? A lo cual se cita lo siguiente: La credibilidad de la investigación cualitativa mediante estudios de caso ha sido una preocupación insistente en el contexto de la investigación educativa general, tildándose a aquella con frecuencia de imprecisa, subjetiva o distorsionada. Para juzgar la credibilidad de un estudio de caso debemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se ha recogido la información? ¿qué fuentes de información se emplean? ¿cómo ha sido procesada y transcrita e incorporada a la perspectiva teórica del investigador la información recogida? 2. ¿Cómo puede ser verificada y confirmada la información? ¿cuál es fidelidad a las perspectivas de los informantes? ¿se han respetado los

derechos de los participantes?

3. ¿Cómo se ha interpretado la información? ¿cómo se ha llegado a las conclusiones y se han emitido los juicios? (Álvarez, 2012).

Con lo anterior para garantizar la credibilidad de los datos existen y se utilizan estrategias a tener en cuenta. Destacamos entre ellas la contextualización, la saturación, la negociación con los implicados, el análisis, entre otros que nos permitan llevar a una alta realidad el estudio de caso.

- Primera etapa: Para el año 2020, en el mes de febrero, se lanza el área de gestión humana, proceso que inicialmente se plantea en un comité gerencial y asesores externos de la necesidad de crear sinergia entre las diferentes sedes y equipos de trabajo de la empresa, al encontrarse en Pereira, Armenia e Itagüí, que a nivel organizacional pudieran hablar y estructurar una misma etapa de desarrollo en el ámbito laboral y consecución de metas y objetivos, así se da lugar al inicio de una nueva etapa a nivel de estructura, con el fin de crear entornos de calidad en el bienestar laboral en diferentes ámbitos. Apoyados en el siguiente artículo que menciona:

“Sarabia (1999:55) indica que, en lo metodológico, la investigación científica actual es una espiral inductivo - hipotético - deductivo con dos pasos procesales esenciales:

- Fase heurística o de descubrimiento: fase hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva, con miras a generar hipótesis (lo que podría ser verdadero como solución al problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno).

- Fase de justificación-confirmación: proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto (y susceptible de ser reproducido).

De acuerdo con lo anterior, este autor considera que algunas de las actividades relevantes en el proceso de investigación científica son:

- La observación-descripción del fenómeno

- La exploración de la realidad para la generación de hipótesis explicativas sobre el comportamiento, las causas y los efectos del fenómeno, y

- El contraste-justificación de la hipótesis propuesta en la idea de garantizar su verdadera capacidad de explicación” (Martínez Carazo, 2006)

Hablar de las etapas en el estudio de caso de la empresa Stone Design sería de gran importancia para ir construyendo las expectativas de cada aspecto a investigar, desde donde y porque se iniciaba la problemática, para buscar la manera de dar solución y una mejora continua en los procesos.

- Segunda etapa: Existiendo una problemática central que era el de crear y estructurar áreas que lograran sinergia en equipos, se realiza una primera encuesta para el año 2020 con variables encuestadas a la población total activa ya inmersos en una cultura organizacional, como factores del clima organizacional estaban según percepciones de cada uno, con espacio abierto para recibir cualitativamente apreciaciones de los trabajadores. Con este insumo se realiza un segundo corte de encuesta para el año 2021 a la misma población trabajadora,

-Tercera etapa: Con una recogida de datos tanto cuantitativos como cualitativos se procede hacer analizados en comparativos para los diferentes años, teniendo en cuenta que grados de satisfacción aumentaban o disminuían después de la creación del área de gestión humana.

- Cuarta etapa: Para el análisis de resultados y presentación de agrupan las variables encuestadas en grupo siendo o buscando la similitud entre ellas, nombrándolas de la siguiente manera: Grupo No 1: apoyo en general que la compañía demuestra hacia el trabajador (P-1 y P-3). Grupo No 2 Beneficios de ley (P-4, P-11 y P-12). Grupo No 3. Llamados de atención y sanciones justificadamente (P-7 y P-8). Grupo No 4. Importancia del trabajador (P-2 y P-6) Grupo No. 5 Elementos adecuados para la realización de la labor (P-13 y p-14). Pregunta 5, individual recibe respeto por parte del cliente a quien le brinda su servicio. Pregunta 9 existe compañerismo en su grupo de trabajo. Pregunta 15 en general, ¿cuál es su calificación para la compañía? Son presentadas en agrupación de grados de satisfacción, entre 1 - 5 y 6-10, por cantidad de personas en esos rangos.

El estudio de caso se basa en explicativo buscando descubrir los vínculos entre las variables y el fenómeno a la vez que dotar a las relaciones observadas, La investigación explicativa se realiza con el objetivo de ayudar a los investigadores a estudiar el problema con mayor profundidad y entender el fenómeno de forma eficiente. Las personas que realizan una investigación explicativa lo hacen con el objetivo de estudiar con detalle la interacción del fenómeno. Por lo cual, es importante contar con suficiente información para llevarla a cabo. Como tipo de explicación explicativa se encuentra el estudio de casos, lo cual con este método los investigadores pueden tratar los casos cuidadosamente seleccionados. El análisis de casos nos puede permitir que la organización pueda observar empresas que han enfrentado el mismo caso y se trate de forma más eficiente.

- Quinta etapa: entrega de resultados en tablas con el análisis respectivo por cada agrupación de variables.

- Sexta etapa: Conclusiones y recomendaciones entregadas con las apreciaciones de los autores en el estudio de caso y los factores incluyentes en cultura y clima organización a la estructuración del área de gestión humana.

4. RESULTADOS

La presentación de los resultados se hará agrupando las diferentes variables o preguntas encuestadas, con una asociación de similitud del factor analizar, reflejadas en tablas del número 1 al número 6 y preguntas 9 y 15 de forma individual para las tablas 7 y 8 esto por no tener coincidencia con las demás variables, a continuación, se presentan las siguientes tablas con la información arrojada para el posterior análisis. En el año 2020 y 2021, la población encuestada fueron 15 personas por año, permitiendo un estudio de caso profundo de los 15 ítems importantes dentro del clima laboral y factores inmersos ya en la cultura organizacional, con perspectivas reales, antes y después del lanzamiento a la estructuración y nacimiento del área de gestión humana y con estos programas de bienestar, que beneficiarían al trabajador activo.

5. RESULTADOS CON ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

5.1 Resultados de la encuesta por agrupación de variables

- **Grupo No 1:** apoyo en general que la compañía demuestra hacia el trabajador: P-1 La compañía le ofrece apoyo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día. P-3 La compañía se preocupa por su bienestar. P-1 Significado de Pregunta número 1 de la encuesta y así para todos los encontrados como P-2, P-3, P-4 hasta P-15

Tabla 1 Resultados de agrupación variables grupo No 1 apoyo en general que la compañía demuestra hacia el trabajador

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	0	15
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Se observa un aumento de personas del año 2020 con 12 al año 2021 con 15, en los grados entre 6 y 10, el nacimiento del área proporciona una mejor percepción en cuanto a lo demostrado por la compañía en general al apoyo hacia el trabajador.

-**Grupo No 2:** Beneficios de ley: P-4 la compañía realiza con frecuencia reuniones de trabajo. P-11 la compañía cumple a tiempo con el pago de su salario. P-12 la información que aparece en el rol de pagos es clara.

Tabla 2 Resultados de agrupación variables grupo No 2 beneficios de ley

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	1	14
Año 2021	0	15
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Los beneficios de ley en la compañía aumentan entre el año 2020 y 2021, teniendo 14 personas con grados de satisfacción entre 6 y 10 y el total de la población trabajadora para el año 2021, 15 personas, satisfacción en el momento de obtener beneficios de ley, a pesar de ser una entidad privada, que se preocupa por el bienestar laboral de sus trabajadores.

-**Grupo No 3:** Llamados de atención y sanciones justificadamente: P-7 las administraciones realizan llamados de atención justificadamente. P-8 la alta dirección impone sanciones justificadamente.

Tabla 3 Resultados de agrupación variables grupo No 3 llamados de atención y sanciones

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	1	14
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Con la creación de procesos y procedimientos dentro de la estructura de gestión humana, se puede observar los niveles de satisfacción aumentan entre los años investigados, al tener más documentado y socializada cada área y proceder en cada puesto de trabajo, se tenía en entre niveles de satisfacción de 1 y 5 para el año 2020, 3 personas y disminuye para el año 2021 a 1 persona, dando como resultado aumento en los niveles entre 6 y 10.

Grupo No 4: Importancia del trabajador: P-2 la compañía demuestra que usted es importante. P-6 la gerencia le da apertura para transmitir sus inquietudes

Tabla 4 Resultados de agrupación variables grupo No 4 importancia del trabajador

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	5	10
Año 2021	1	14
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Para este grupo de variables, se denota la importancia de fuentes de comunicación en los procesos en el interior de la empresa, este fue el caso con Stone Design, al proporcionar una apertura formal de la comunicación para el bienestar laboral y así sus trabajadores pudieran dar a conocer y dar apertura sus dudas e inquietudes, con el nivel de importancia que se merecieran. Pasando en grados de satisfacción entre 6 y 10 de 10 personas para el año 2020 a 14 personas en el año 2021.

Grupo No 5: Elementos adecuados para la realización de la labor: P-13 la compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor. P-14 considera que está capacitado para el manejo de su arma de dotación.

Tabla 5 Resultados de agrupación variables grupo No 5 elementos adecuados para la realización de la labor

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	1	14

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Que tan satisfecho se encontraba el personal con sus elementos de trabajo y su inducción a los mismos, las áreas de seguridad y salud en el trabajo son un apoyo a las área de gestión humano, siendo estas dos partícipes de mantener un recurso humano con estándares de seguridad, motivación, al crearse gestión humana, tuvo resultados positivos en la fusión con algunos factores en la SST, se denota en el aumento de satisfacción para el año 2020 con 12 personas y para el año 2021 con 14 personas, grados entre 6 y 10.

Tabla 6 Pregunta individual, recibe respeto por parte del cliente a quien brida su servicio

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	1	14
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

Manuales de servicio y atención al cliente, códigos de atención, información oportuna, entre otros factores inmersos en la estructura del área de gestión humana, hicieron mejorar la relación, cliente-trabajador, con una premisa cultural por el tipo de actividad económica de la empresa, en la calidad de servicio y atención al cliente, disminuyendo grados entre 1 y 5 para el año 2020, 3 personas a 1 personas para el año 2021 y aumentando de 12 personas para el año 2020 a 14 personas en grados altos de 6 y 10.

Tabla 7 Pregunta individual, existe compañerismo en su grupo de trabajo

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	1	14
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

El aumento del año 2020 al año 2021, se denota en lograr más trabajadores inmersos en el compañerismo, factor clave e importante en las relaciones en el interior de la empresa.

Tabla 8 Pregunta individual, ¿cuál es su calificación para la compañía?

COMPARATIVOS	NÚMERO DE PERSONAS POR	GRADOS DE SATISFACCIÓN
	Entre 1 y 5 grados	Entre 6 y 10 grados
Año 2020	3	12
Año 2021	0	15
Total, trabajadores encuestados	15	15

Fuente: elaboración propia de los autores de la investigación

En una última variable encuestada, cómo era la calificación para la compañía, se obtiene satisfactoriamente, en análisis de los dos años y con las reformas, estructuras y demás que dan paso a mejorar el clima laboral y continuar impartiendo y creciendo a nivel de cultura organizacional, tenemos una disminución entre los menores grados de 1 y 5 de 3 personas para el año 2020 a 0 personas para el año 2021, aumentando así en los grados más altos entre 6 y 10 para 12 personas año 2020 y el total de la población activa trabajadora para el año 2021, con 15 personas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la dinámica actual y para el siglo XXI, la asimilación de nuevos conceptos y métodos de trabajo que modifiquen o actualicen una dirección tradicional, se basa más en dirigir por objetivos, gestionar el recurso humano, la calidad, la creación de valores, el trabajo en equipo mediante indicadores de eficiencia, la capacitación como medio de gestión del talento humano, el manejo del funcionamiento de la personalidad del trabajador, se hacen cada día más fuerte para un lenguaje empresarial y a partir de esto el conocimiento que se tiene del entorno y el papel del trabajador en la organización, así podría decirse que, desde siempre el ser humano como individuo es primordial dentro de las organizaciones, es elemental y básico para el alcance de todo aquello que la empresa quiera proponer a nivel individual, colectivo y organizacional.

Es por esto la importancia desde su creación en el caso de la empresa Stone Design desde su creación con una cultura organizacional bien definida, de lo cual se puede entender como aquella formación de un conjunto de valores, creencias, premisas y que involucra un clima laboral en los individuos para ir de la mano con la satisfacción en su entorno, pertenecer a la organización, Los tiempos son cambiantes, la empresa y por supuesto los seres humanos; como la gestión de cambio, la estructuración de las áreas, el manejo de programas de bienestar social, laboral e incentivos, entrenamientos, creados para el mejoramiento continuo del clima laboral u organizacional, la posibilidad de abrir espacios de conciliación, diálogos, aporte al alcance de metas, tanto personales como empresariales, hacen que la empresa Stone Design SAS, tome una delantera para acciones presentes y venideras.

* El clima laboral en ocasiones dentro de la organización apunta, a cómo me siento dentro de la misma, si es positivo o negativo para mis propósitos, la alineación entre el equipo de trabajo de la empresa Stone Design, con la estrategia empresarial se logró en 14 meses, tener mejor equilibrio y motivación a la hora de realizar un trabajo seguro, que favoreciera cualquier estadía dentro de la compañía.

* Al realizar un análisis de los diferentes tiempos en la aplicación de las encuestas se consigue tener mayor número de población trabajadora, elevando grados de satisfacción dentro de la empresa, sentir la importancia que tienen como recurso humano los impulsa a estar sincronizados con los objetivos estratégicos, metas empresariales que a la larga son objetivos individuales que también cada trabajador se impulsa para su alcance.

* Se logró que el compañerismo se involucrara en las estrategias tanto individuales como grupales, aumento en los grados entre 6 y 10 de 12 personas para el año 2020 a 14 personas para el año 2021, da como resultado positivo y significativo en el objetivo propuesto, como lo muestra la tabla No 7

* En la empresa estudio de caso se resalta, que quienes están en la organización, le apuntan al crecimiento continuo, a los valores, creencias, cualidades, factores diferenciadores, que como cultura organizacional la imparten en su día a día, a un

mejor equilibrio, motivación, implementación de procesos, programas de bienestar laboral, formalización en la comunicación, mejoras en entrenamientos y elementos de trabajo, perfiles de cargo por cada competencia, trabajo en equipo, mejores incentivos nominales, de salario y emocionales.

* Continuar trabajando con equipos altamente comprometidos, con miras hacer parte del crecimiento empresarial, es y seguirá siendo valioso para la compañía, esta seguirá implementando mecanismos para que el paso por ella sea con un gran sentido de pertenencia, apoyo y conocimiento, el cual puede aplicar como ser humano, dentro y fuera del ambiente laboral.

* Clima laboral y cultura organizacional, dos conceptos que son complemento para que todos quienes se encuentren vinculados a la empresa, perduren en el tiempo y sin duda estos factores alienados a la estrategia organizacional y al bienestar laboral de cada persona, tendrá como resultado éxito en el alcance de objetivos tanto laborales como individuales.



REFERENCIAS



- Álvarez, C. Á. (06 de 2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*. Recuperado el 19 de 10 de 2021, de https://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.html
- Bumeran, E. (01 de 06 de 2020). Cultura Organizacional según Handy y Harrison.
- Aponte, H. N. (18 de 12 de 2010). Estudios de casos "Robert E. Stake". Recuperado el 18 de 10 de 2021, de <https://es.slideshare.net/hectornavedoaponte/robert-stake-estudio-de-casos>
- Cultura Organizacional según Handy y Harrison. Carlos F Gómez Díaz, J. K. (s.f.). Teorías de la cultura organizacional. Obtenido de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJenny>
- Rodriguezrevision2013.pdf Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos (Vol. octava edición). Río de Janeiro, Brazil, impreso en México: Elsevier Editora Ltda. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (Vol. novena edición). Colonia desarrollo Santa Fe, México: Interamericana editores SA de C.V. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Diego Andrés Rivera Porras, S. M. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39, 27. Recuperado el 20 de 10 de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27pdf>
- Esan, E. C. (12 de 02 de 2018). ¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional? Lima,
- Monterrico, Surco, Perú. Recuperado el 20 de 10 de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/>
- España, L. G. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*, 35.
- Florecia Martucci, G. F. (2009). Clima organizacional en una Pyme. VI jornadas universitarias y III congreso latinoamericano de psicología del trabajo. Obtenido de http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/8.pdf
- Francisco Ganga, M. P. (2015). Clima organizacional: algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *FenOpinaOnline*.



REFERENCIAS



- Garcés, L. M. (2013). Teorías tradicionales de la administración: la cultura organizacional desde una perspectiva crítica. Medellín, Colombia. Recuperado el 20 de 10 de 2021Gestión organizacional. (s.f.). <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>. Obtenido de <https://gestionorganizacional.wordpress.com/13cultura-organizacional/>
- J. Casas Anguita, J. R. (2003). La encuesta como técnica de investigación (I). Aten primaria. Recuperado el 17 de 10 de 2021
- López, H. E. (06 de 12 de 2016). <https://tauniversity.org>. Recuperado el 17 de 10 de 2021, de <https://tauniversity.org/resumen-del-libro-metodologia-de-la-investigacion>
- Martínez Carazo, P. C. (julio de 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de lainvestigación científica. Pensamiento & Gestión(20), 165-193. Recuperado el 18 de 10 de 2021, de file:///D:/ASUS/Downloads/64602005%20(1).pdf
- Montoya, Á. D. (2015). La importacia del talento humano en la consecución de los objetivosorganizacionales. Medellín. Recuperado el 20 de 10 de 2021
- Moreno, D. C. (08 de 2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Fusagasafá, Colombia.Pérez, A. M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima. Cítma certificado. Recuperado el 25 de 10 de 2021, de file:///D:/ASUS/Downloads/ccm133n%20(1).pdf
- Pérez, Z. P. (2011). Los diseños de método mixto en la educación. Redalyc, 15-29.
- Sandra M Sánchez Cañizares-María Amalia Trillo Holgado, C. M. (2006). La cultura organizacional como núcleo central de la medición del capital intelectual. Revista de psicología deltrabajo y de las organizaciones, 179-202.
- Triangle solutions RRHH. (30 de 09 de 2021). www.trianglerrhh.es. Obtenido dewwww.trianglerrhh.es: <https://www.trianglerrhh.es/culturaorganizacional/>



ESTUDO DA APLICAÇÃO DA FATURA BRANCA EM UM COMÉRCIO

CASE STUDY: THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE, AS INFLUENCING FACTORS IN THE STRUCTURING OF THE HUMAN MANAGEMENT AREA, IN THE COMPANY STONE DESIGN SAS

Vitor Dias Lucas ¹

Gaspar Eugenio Oliveira Ramos ²

Fabio de Brito Gontijo ³

RESUMO

Este trabalho busca desenvolver um estudo sobre a aplicabilidade e vantagem financeira, em um comercio de Patos de Minas transitar da fatura convencional para a fatura branca. Tal estudo se baseia nas normas vigentes pela ANEEL e busca junto aos seus respectivos cálculos trazer detalhadamente, os valores simulados para uma possível transição. É possível obter de seu resultado, uma série de questões vantajosas e de impacto negativo, tendo em vista as características individuais da fatura branca.

PALAVRAS CLAVE: Fatura Branca, ANEEL, Fatura de Energia.

ABSTRACT

This work seeks to develop a study on the applicability and financial advantage of a trade in Patos de Minas moving from conventional billing to white billing. This study is based on the standards in force by ANEEL and seeks, together with their respective calculations, to bring the simulated values in detail for a possible transition. It is possible to obtain from its result a series of advantageous and negative impact issues, in view of the individual characteristics of the white bill.

KEY WORDS: White Invoice, ANEEL, Energy Invoice

SUMARIO: 1. Introdução. 2 Método. 2.1.1. Estrategias metodológicas. 2.1.2. Instrumentos de informação. 2.1.4. Procedimiento. 3. Resultados. 4. Discusión y conclusiones. 5. Referência bibliográficas.

CONTENTS: 1. Introduction. 2 Method 2.1.1. Methodological strategies. 2.1.2. Population and sample. 2.1.3. Information collection instruments. 2.1.4. Process. 3. Results. 4. Discussion and conclusions. 5. Bibliographic reference.

¹ Aluno do curso de Engenharia Elétrica, Centro Universitario de Patos de Minas, UNIPAM, Patos de Minas – MG – Brasil. E-mail: vitorlucas@unipam.edu.br

² Professor de Eletrônica do Curso de Engenharia Elétrica do Centro Unicersitário de Patos de Minas, UNIPAM, Patos de Minas – MG – Brasil. E-mail: gasparramos@unipam.edu.br

³ Professor e Cordenador do Curso de Engenharia Elétrica do Centro Universitário de Patos de Minas, UNIPAM, Patos de Minas – MG – Brasil. E- mail: fabiobg@unipam.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Com a chegada da revolução industrial após a segunda guerra, a demanda por eletricidade elétrica cresceu de forma exponencial com o passar dos anos. Se a 120 anos atrás a energia elétrica era uma ferramenta altamente direcionada a devidos fins, nos dias de hoje é difícil imaginar o dia a dia das residências, comércios, indústrias e demais setores sem acesso à energia elétrica.

Com a implementação do SIN (Sistema Interligado Nacional) que é coordenado pelo NOS (Operador Nacional do Sistema), a disputa comercial entre concessionárias e grupo de empresários se tornou mais frequente e junto a isso foram criadas tarifas com o intuito de incentivar e oferecer formas de adesão e pagamento a energia consumida conforme demanda individual. Moreira (2019), pontua que tal necessidade se dá a dependência do sistema hídrico do nosso sistema, onde o mesmo é extremamente refém das condições climáticas, pontos estes que serão abordados mais profundamente futuramente neste estudo.

As medidas tarifárias são criadas e corrigidas visando sempre o impacto do cliente final a rede de distribuição, suas modalidades são diferenciadas pelo consumo versus o valor pago pelo consumidor, resultando sempre em propostas que incentivem o consumo consciente. Todos estes dados são sempre apresentados em suas respectivas contas, oferecendo assim ao cliente a possibilidade de transição da sua tarifa atual para uma tarifa que ele julgue mais vantajosa ao seu atual consumo (FERREIRA; MARANGONI; KONOPATZKI, 2015).

Buscando redirecionar o consumo de consumidores do grupo B para horários fora do pico, a idealização de uma tarifa que fosse vantajosa a esses usuários foi iniciada. Se mostrando uma possibilidade sedutora devido aos seus valores variáveis conforme os horários de consumo do dia, a denominada tarifa branca foi estruturada no SIN como uma alternativa as residências, comércios e pequenas indústrias, onde existisse ou fosse possível a adequação do maior consumo de energia em horários de baixa demanda da rede (SANTOS, 2014).

A criação da tarifa, vem com o propósito de ganho mútuo, onde as concessionárias passariam a economizar na expansão e manutenção de suas redes, e o público alvo teria a opção de pagar um preço menor pelo seu consumo. Com tal oportunidade, no ano de 2016 foi regulamentado através da Resolução Normativa número 733/2016, a possibilidade de adesão do consumidor a tarifa branca a partir do ano de 2018 com requisitos que serão expostos com maiores detalhes no decorrer deste estudo (ANEEL, 2015).

Neste sentido, o presente estudo busca observar através de levantamentos técnicos e detalhados, o consumo e os horários desses consumos em um comércio, almejando apontar as vantagens da transição da bandeira tarifária “convencional” para a nova bandeira tarifária “branca”, buscando junto a possibilidade de reeducação de consumo a redução no valor da conta de energia elétrica, esta premissa então se destaca como objetivo geral do trabalho aqui proposto.

Como objetivos específicos destacam-se o estudo da viabilidade de aderir a tarifa branca em um comércio de Patos de Minas, com o auxílio de equipamento a fins de levantar o consumo e o horário em que foi exercido o mesmo, visando o levantamento, análise e cálculo dos resultados advindos desta escolha. Também se faz importante, a criação de um método de trabalho, podendo ser refletido em demais estudos onde haja o levantamento do consumo através de equipamento adequado.

Este tipo estudo é relevante uma vez que proporcionará a oportunidade de aprendizado e entendimento de áreas muito necessárias na formação de um Engenheiro Eletricista, bem como o entendimento de uma recente área de atuação com grandes possibilidades de aplicação. O estudo também busca elucidar as características específicas de cobrança apresentadas nas contas de energia, possibilitando um grande entendimento da concessionária CEMIG, atuante no estado de Minas Gerais. Tendo em vista todos os pontos expostos anteriormente, a pesquisa será de grande auxílio para o desenvolvimento do conhecimento prático e teórico, trazendo a possibilidade de uma aplicação real, com dados reais e práticos, levantados através de medições em um comércio atuante em Patos de Minas.

Portanto, tendo como objeto de estudo um comércio, pretende-se desenvolver uma abordagem quantitativa sobre a possibilidade de migração para a tarifa branca, através de pesquisa de natureza descritiva onde serão caracterizadas as particularidades do objeto de estudo, baseando-se em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo com medições de consumo registrados no local com o auxílio de aparelhos adequados.

À luz do que é exposto, o capítulo 2 deste trabalho procura sustentar e sumarizar os conhecimentos teóricos e práticos, necessário para o entendimento da presente pesquisa, assim como, procurar ilustrar através de gráficos e figuras os motivos pelos quais este tipo de estudo se faz tão importante nos dias atuais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

Os temas abordados a seguir, tem como objetivo elucidar de forma pragmática as abordagens teóricas utilizadas como referência na pesquisa proposta.

2.1. Aneel

Devido as mudanças de caráter expansivo no sistema elétrico brasileiro, foi necessária a criação de um órgão responsável por determinar frentes importantes no que regem os conceitos e ações na geração e distribuição de energia. Assim foi criada a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), autarquia em regime especial, sob o poder do Ministério de Minas e Energia, tendo seu decreto efetuado no ano de 1997 por meio da Lei número 9.427/1996 e por decreto número 2.335/1997 (ANEEL, 2021).

Os poderes exercidos pela ANEEL, se configuram em vários níveis sendo ela responsável por regularizar e fiscalizar a produção de energia, sua transmissão, distribuição e comercialização em todos os níveis existentes. Também é responsável pela criação de normas vigentes e futuras, que buscam suprir as necessidades emergências e normalizar medidas necessárias para o bem comum do cliente e das concessionárias apontadas pelo Governo Federal. Também faz parte de seu alcance, a fiscalização quanto ao serviço entregue a sociedade, buscando a mediação de conflitos existentes entre os agentes do setor elétrico brasileiro (CARVALHO, 2012). Carvalho (2012), também pontua a influência da ANEEL nas questões tarifárias, onde a mesma é responsável pela definição das tarifas em consenso com o estabelecido pela lei, junto aos contratos de concessão referentes as empresas atuantes no setor. É através de tais medidas que a ANEEL se responsabiliza pelo estudo voltado ao equilíbrio entre defender o interesse público aplicando tarifas complacentes ao atual cenário, e exercer este mesmo equilíbrio em prol dos agentes prestadores de serviço quanto a área de serviços de energia.

Este equilíbrio é buscado através de revisões periódicas sobre as tarifas implementadas buscando alcançar sempre o melhor cenário em prol das pessoas subjugadas por suas medidas.

2.2. Tarifações

Buscando promover um equilíbrio tarifário no sistema brasileiro de energia, a ANEEL desenvolveu dois grandes grupos com seus respectivos subgrupos, baseando-se na classe de tensão necessitada pelos consumidores enquadrados em seus respectivos grupos. Barros, Borelli e Gedra (2015), pontuam de forma assertiva a caracterização destes grupos como: Grupo B onde as unidades consumidoras não ultrapassam a tensão de 2300 volts e uma potência instalada de até 75 Kw. Tais consumidores tendem a se enquadrar como de cunho residências, comerciais, pequenas indústrias entre outros de pequeno porte. O grupo B é definido com uma tarifa de caráter monômnia, sendo cobrado apenas o consumo referente ao período medido, junto aos respectivos impostos, municipais, estaduais, federais.

Tal como citado anteriormente, o grupo B possui sua fragmentação através de pequenos grupos, sendo referidos como subgrupos: B1; B2; B3 e B4. Respectivamente caracterizados por residencial e residência baixa renda, rural e cooperativa de eletrificação rural, demais classes, iluminação pública (BARROS; BORELLI; GEDRA, 2015).

O atual cenário apresenta a possibilidade do consumidor enquadrado no grupo B, com exceção do subgrupo iluminação pública e baixa renda, optar pela tarifação denominada “bandeira branca”, tal tarifa será melhor apresentada futuramente neste estudo.

Outro grupo existente no sistema vigente é o nomeado grupo tarifário A, responsável pelas unidades consumidoras com tensão superior a 2300 volts e com potência instalada acima de 75kW. Carvalho (2012), caracteriza tal grupo como binômio, sendo definida a cobrança em cima do consumo e demanda requeridos pelo cliente.

Seus níveis são caracterizados através de 5 subgrupos, sendo eles: A1, que possui tensão de fornecimento igual ou superior a 230kV; A2, para o nível de tensão de 88 a 138 kV; A3, exercido para clientes com nível de tensão de 30 a 44kV; A4, utilizado no nível de tensão entre 2,3 a 25 kV; e o nível AS para sistemas subterrâneos (BARROS; BORELLI; GEDRA, 2015).

São alvos desta tarifação, normalmente, grandes prédios comerciais, indústrias, transportes públicos, entre outros. Barros, Borelli e Gedra (2015) pontuam a possibilidade do mercado livre de energia, onde o consumidor caracterizado nas tarifas do grupo A, possui a possibilidade de se aventurar por este novo mercado tão promissor, onde é possível a aquisição de energia diretamente da geradora ou comercializadora de energia elétrica adequadamente registrada no sistema vigente. A exposta possibilidade, demonstra os esforços realizados pela ANEEL junto ao ministério de Minas e Energia, em possibilitar frentes para a escolha do cliente para a caracterização que melhor suprir sua demanda, possibilitando um mercado amplo e em constante evolução. Tarifas como a bandeira branca, demonstram a procura por uma arrecadação direcionada ao estudo e a conscientização do consumidor, onde influência diretamente em seu bolso na hora do pagamento de sua conta.

2.3. Tarifa Branca

Dentre as medidas adotadas pela ANEEL, a inclusão recente – resolução normativa em 2016 e possibilidade de adesão a partir

de 2018- da tarifa branca, teve como foco principal a adequação de seus clientes para o consumo em horários estratégicos (de baixo consumo), sendo recompensados financeiramente pela sua adaptação. Em contra partida a distribuidora tem seu ganho, onde a relocação de consumo para o horário de menor demanda, melhora o fator de utilização da rede, que acarreta em redução de investimentos da rede vigente (BARROS; BORELLI; GEDRA, 2015).

Moreira (2019), aponta que, dentre a produção até a entrega de energia ao consumidor, existe uma grande operação que é feita para suportar grande demanda no horário da noite, onde está o maior consumo do dia, levando a horários contrários a este a consumos inferiores ou até sistemas ociosos, levando ao cenário extremamente vantajoso para a distribuidora, o de transferência do consumo de seus clientes, do horário de pico para horários de menor demanda.

A medida imposta, engloba a estratégia que diferente da tarifa convencional, que possui um valor fixo para o consumo, a tarifa branca possui três valores distintos, sendo caracterizados pelos horários a qual o cliente faz uso de suas cargas no dia a dia sendo divididos entre horários de: ponta; fora ponta e intermediário. Dentre os horários, se enquadram em um aumento tarifário os horários intermediário e de ponta, enquanto o grande diferencial para o consumidor, o horário fora ponta, apresenta um valor reduzido do valor convencional (CEMIG, 2021).

Suas divisões e valores são feitos conforme a distribuidora de cada estado, visto que o objetivo de estudo deste artigo se encontra no estado de Minas Gerais, serão apresentadas as características de cunho monetário e de medição conforme horário, referentes a CEMIG.

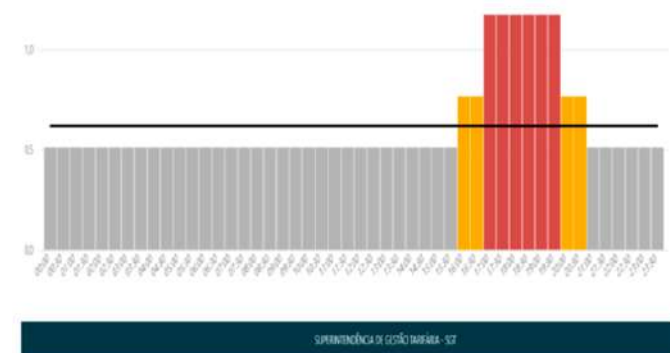
Aneel (2015), caracteriza como horário intermediário 1 o período entre 16-17h e intermediário 2 o período entre 20-21h, tem-se o valor de R\$ 0,765 o KWH; o horário de ponta, referente ao período entre 17-20h apresenta o valor de R\$ 1,170 o KWH; enquanto o valor fora de ponta, referente ao período entre 21h às 16h do dia seguinte, tem o valor de R\$ 0,509 KWH. Tais valores tem peso de avaliação em âmbito comparativo de rápida análise, utilizando o valor de referencia da tarifa convencional com o valor de R\$ 0,618 KWH. As definições dos horários são melhor ilustradas na (Figura 1) a seguir.

Figura 1 – Tabela de postos tarifários

Figura 1 – Tabela de postos tarifários

Valores em Reais por kWh

● Tarifa Branca - Fora Ponta ● Tarifa Branca - Intermediário ● Tarifa Branca - Ponta ● Tarifa Convencional



Fonte: ANEEL (2015).

Fonte: ANEEL (2015).

Conforme citado anteriormente, os valores cobrados reforçam o pilar idealizatório da nova tarifa branca, mostrando o alto incentivo monetário para o consumo em horários de baixa demanda, e o aumento considerável no valor, em comparação a tarifa convencional, do consumo em horários de grande pico.

De acordo com a determinação da Aneel (2015), é possível observar que os horários ponta e intermediário apenas atuam de segunda a sexta feira, sendo utilizado o fator fora ponta aos finais de semana e feriados nacionais definidos conforme (Figura 2) a seguir.

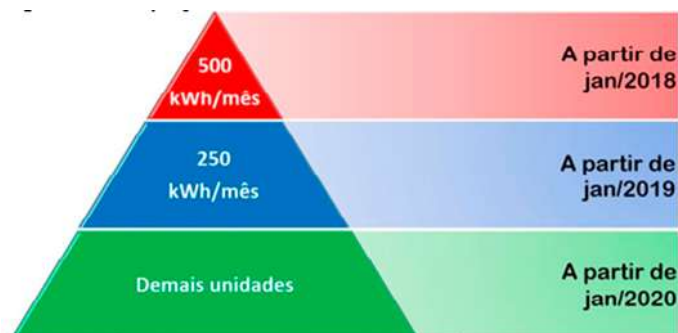
Figura 2 – Feriados nacionais

FERIADOS NACIONAIS	
-	terça-feira de carnaval
-	sexta- feira da paixão(páscoa)
-	Corpus Christi
1º de janeiro	Confraternização Universal
21 de abril	Tiradentes
1º maio	Dia do Trabalhador
7 de setembro	independência do Brasil
12 de outubro	nossa Senhora de Aparecida
2 de novembro	Finados
15 de novembro	Proclamação da República
25 de dezembro	Natal

Fonte: ANEEL (2015).

Apesar de seus altos benefícios, a tarifa branca é limitada ao grupo B com algumas ressalvas, não sendo possível aderir aqueles enquadrados na tarifa social e iluminação pública. Porém a mesma foi posta em etapas, sendo possível em 2018 a aderir somente novas ligações e com média anual superior a 500kWh por mês. No ano de 2019 foram definidos clientes adequados aqueles com consumo anual com média mensal superior a 250 kWh por mês, e por fim em 2020, todas as unidades consumidoras, com exceção das apresentadas anteriormente, se tornaram elegíveis a essa nova tarifação (CEMIG, 2021).

Figura 3 – Liberação para aderir a tarifa branca



Fonte: ANEEL (2016).

O pedido junto a prestadora de serviço é simples, sendo a distribuidora responsável por entregar a adequação em no máximo 30 dias e alteração do medidor caso necessário, custos referentes ao padrão de entrada são de responsabilidade do consumidor. Caso o solicitante decida retornar a tarifa convencional é possível o retorno a qualquer momento, sendo imposta uma carência de 6 meses para uma nova aquisição (CEMIG, 2021).

Tal medida é extremamente vantajosa aos clientes, vistos que a tarifa branca pode ser de cunho extremamente vantajoso se bem dimensionada e feita a reeducação para a transição dos gastos para o horário fora ponta, porém extremamente prejudicial podendo trazer um aumento significativo na conta caso a adaptação não seja feita adequadamente.

2.4. Produção de Energia no Brasil

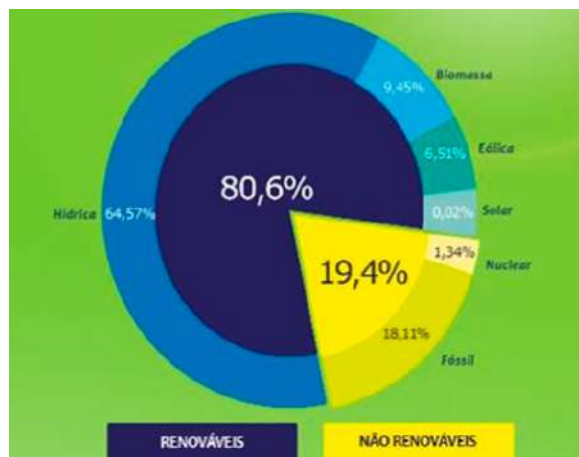
Dentre os mais variados sentidos da palavra energia, a premissa da utilizada por nós no dia a dia se caracteriza em dois polos, sendo o de fontes renováveis e fontes não renováveis.

Fontes de caráter renováveis se caracterizam por serem passíveis de restituição física de curto prazo, ou seja, onde a matéria prima é de produção rápida podendo suprir a anteriormente consumida no processo. São fontes onde apesar da utilização do homem, conseguem se sobressair e continuar presente em grandes proporções na natureza, tais como: águas dos rios (usina hidrelétrica), sol (fotovoltaicas), ventos (eólicas). Tais propriedades apresentam características estatísticas e estocáveis, sendo possível sua utilização em usinas elétricas de maneira a suprir a demanda sem preocupações com a falta de matéria prima (REIS, 2011).

Fontes de teor não renováveis seguem o caminho contrário, sendo de produção demorada e de estoque limitado na natureza, levando até milhares de anos para sua reprodução na mesma escala em que usada para gerar energia. Barros, Borelli e Gedra (2015), definem suas principais fontes os derivados de petróleo, os combustíveis radioativos e o gás natural. Sua produção em sua grande maioria, se dá pela transformação da fonte primária em energia térmica, através de processos como: combustão e fissão. Tal processo caracteriza a energia final obtida como energia termelétrica.

O Brasil se orgulha de sua geração de grande parte renovável conforme ilustra a (Figura 4), tendo sua produção fortemente dependente da geração hidroeétrica, cenário possível graças a geografia do país que é fortemente favorável devido aos diversos rios que transitam por ele. Grandes potências mundiais apostam cada vez mais em sistemas com usinas nucleares e sistemas individualizados onde Reis (2011), atribui em 80% da matriz mundial energética depende de combustíveis fósseis (energia não renovável), configurando o Brasil com seu sistema integrado, uma grande potência no setor renovável (BRASIL, 2021).

Figura 4 – Produção de energia no Brasil



Fonte: ANEEL (2017).

Dentre a produção elétrica no Brasil, as hidrelétricas se sobressaem como mostrado na figura 3, configurando em 64,57% da produção nacional. Apesar de suas vantagens por caráter renovável, tal dependência trás empecilhos quando o uso é demasiado alto em períodos de seca trazendo uma demanda tão grande que a produção é ameaçada pela falta de matéria prima. Nestes períodos, o uso de termoelétricas é posto em ação, gerando gastos maiores na produção de energia q resultam em valores mais caros cobrados nas tarifas de energia. (BARROS; BORELLI; GEDRA, 2015).

- Bandeiras Tarifárias

De acordo com Carvalho (2012), com os empecilhos de geração devido aos volumes dos reservatórios, gastos extras são acrescidos na produção e a partir do ano de 2015 as contas de energia passaram a trazer o Sistema de Bandeiras Tarifárias, buscando através das três cores: verde, amarelo e vermelho, mostrar de forma mais clara como era cobrado esse acréscimo na conta de luz, buscando assim trazer transparência e a oportunidade do consumidor se educar nos gastos devido a situação em que se encontra. Suas presenças nas contas, indicam se haverá acréscimo no valor de energia cobrado, sendo feito de forma gradativa do verde para o vermelho conforme mostrado na (Figura 5). Uma forma de analogia aos sinais de trânsito.

- Bandeira Verde

Seus valores, expostos nas contas de energia, trazem de forma crescente seus custos diretamente proporcionais a situação hídrica das usinas residentes no SIN, onde a bandeira verde, indica um nível alto dos reservatórios tendo assim condições favoráveis de geração de energia. Está bandeira representa o não acréscimo na tarifa (ANEEL, 2015).

- Bandeira Amarela

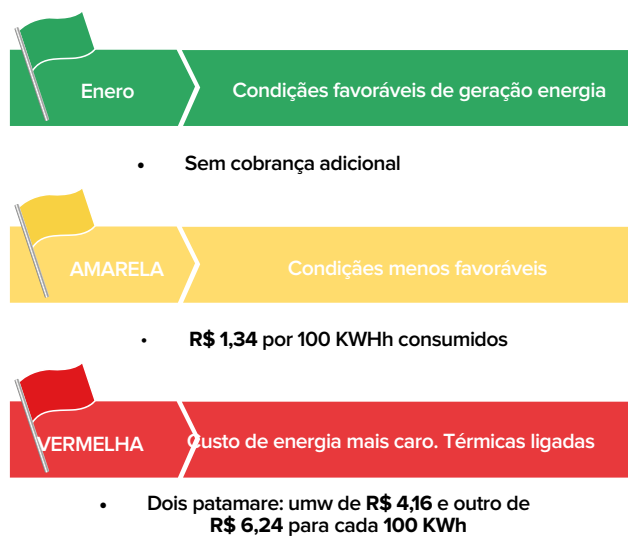
De acordo com Aneel (2015), está bandeira representa o ajusta mais baixo da tarifa, sendo representada pela cor amarela traz consigo níveis do reservatório menos favoráveis, resultando em condições de produção menos favoráveis. Seu acréscimo a conta representa o valor de R\$ 0,01874 para cada quilowatt-hora (kWh) consumidos.

- Bandeira Vermelha

A bandeira vermelha tem sua particularidade por dividir-se em dois patamares. Sendo a bandeira vermelha patamar 1 caracterizada por condições mais custosas de geração, isso significa a probabilidade alta da necessidade de acionamento de usinas térmicas de matéria prima como por exemplo, madeira e diesel, usadas para suprir a necessidade e não zerar os reservatórios de água. Está modalidade traz consigo o acréscimo de R\$ 0,03971 para cada quilowatt-hora kWh consumido (ANEEL, 2015).

Ainda conforme Aneel (2015), a bandeira vermelha patamar 2 representa o pior cenário até então, sendo onde os reservatórios se encontram quase zerados e a necessidade de usinas térmicas é de grande impacto. Seu acréscimo é caracterizado para R\$ 0,09492 para cada quilowatt-hora kWh consumido.

Figura 5 – Bandeiras tarifárias e seus valores



Fonte: G1 (2021).

2.5. Bandeira Escassez Hídrica

De acordo com os dados publicados no G1 (2021), com o alto consumo no ano de 2021 e com o baixo período de chuva, o Brasil vive a pior crise hídrica dos últimos 91 anos resultando em medidas drásticas pelo governo para evitar uma crise de distribuição de energia. Como medida de ação, foi criada a nova bandeira tarifária “escassez hídrica” que entrou em vigor no dia 1 de setembro de 2021 de forma inédita. Aneel (2021), conceitua que a bandeira mais conhecida como escassez hídrica vem como uma medida emergencial e excepcional para custear o uso das usinas térmicas como também a importação de energia. Tais medidas são de grande impacto econômico mas que buscam evitar crises de geração antes enfrentadas que resultariam em apagões programados. O custeio desta tarifa é de longe o mais caro, trazendo consigo o acréscimo de R\$14,20 a cada 100 quilowatt- hora consumidos. Resultando em uma nova dinâmica das bandeiras tarifárias conforme aponta a (Figura 6) a seguir.

Figura 6 – Bandeiras tarifárias e seus valores

	Bandeira VERDE	Condições favoráveis de geração energia Sem cobrança adicional
	Bandeira AMARELA	Condições menos favoráveis R\$ 1,874 por 100 KWh consumidos
	Bandeira VERMELHA	Térmicas ligadas Dois patamares: um de R\$ 3,971 e outro de R\$ 9,492 para cada 100 KWh
	Bandeira AMARELA	Custo de energia mais caro R\$ 1,420 por 100 KWh consumidos

Fonte: G1 (2021).



REFERENCIAS

- ANEEL, Assessoria Institucional da Diretoria. **BANDEIRAS TARIFÁRIAS: faq: tire suas dúvidas sobre a bandeira escassez hídrica. FAQ: Tire suas dúvidas sobre a Bandeira Escassez Hídrica.** 2021. Disponível em: https://www.aneel.gov.br/sala-de-imprensa-exibicao/-/asset_publisher/XGPXSqdMFHrE/content/faq-tire-suas-duvidas-a-sobre-bandeira-escassez-hidrica/656877?inheritRedirect=false&redirect=http%3A%2F%2Fwww.aneel.gov.br%2Fsala-de-imprensa-exibicao%3Fp_id%3D101_INSTANCE_XGPXSqdMFHrE%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D3. Acesso em: 12 out. 2021.
- ANEEL. Bem-vindo à ANEEL! Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/a-aneel>. Acesso em: 27 set. 2021.
- ANEEL. **RENOVÁVEIS E NÃO RENOVÁVEIS: série fontes de energia. Série Fontes de Energia.** 2017. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/infografico>. Acesso em: 8 out. 2021.
- ANEEL, Superintendência de Gestão Tarifária -. **Bandeiras Tarifárias.** 2015. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/bandeiras-tarifarias>. Acesso em: 10 out. 2021.
- ANEEL, Superintendência de Gestão Tarifária -. **POSTOS TARIFÁRIOS.** 2015. Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/postos-tarifarios>. Acesso em: 06 out. 2021
- ANEEL, Superintendência de Gestão Tarifária -. **Tarifa Branca.** 2015. Disponível em: https://www.aneel.gov.br/informacoes-tecnicas/-/asset_publisher/CegkWaVJWF5E/content/id/14480791. Acesso em: 06 out. 2021.
- BARROS, Benjamin Ferreira de; BORELLI, Reinaldo; GEDRA, Ricardo Luis. **Geração, Transmissão, Distribuição e Consumo de Energia Elétrica.** São Paulo: Érica, 2014.
- BARROS, Benjamin Ferreira de; BORELLI, Reinaldo; GEDRA, Ricardo Luis. **Eficiência Energética: técnicas de aproveitamento, gestão de recursos e fundamentos.** São Paulo: Érica, 2015.
- BRASIL. Ministério de Minas e Energia. **Balanco Energético Nacional: ano base 2020.** Rio de Janeiro, 2021.



REFERENCIAS



- CARVALHO, Thiago Perilli de. **UM ESTUDO DE CASO SOBRE TARIFAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA VISANDO SUA UTILIZAÇÃO RACIONAL NO CENTRO DE TECNOLOGIA DA UFRJ**. 2012. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Elétrica, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.
- CEMIG. **VALORES DE TARIFAS E SERVIÇOS**: saiba quais são os valores e tarifas da cemig, assim como informações importantes sobre tarifa branca, tarifa noturna e benefício tarifário rural. Saiba quais são os valores e tarifas da Cemig, assim como informações importantes sobre Tarifa Branca, Tarifa Noturna e Benefício Tarifário Rural. 2021. Disponível em: <https://www.cemig.com.br/atendimento/valores-de-tarifas-e-servicos/>. Acesso em: 05 out. 2021.
- FERREIRA, Samir de Oliveira; MARANGONI, Filipe; KONOPATZKI, Evandro Andre. **ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS DA ADESÃO À TARIFA BRANCA COMO FORMA DE GESTÃO ENERGÉTICA RESIDENCIAL**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015, Fortaleza. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza: Enegep, 2015. v. 35, p. 1-20.
- G1, Jéssica Sant'Ana -. **Governo anuncia bandeira tarifária 'escassez hídrica'; custo será de R\$ 14,20 a cada 100 kWh: bandeira é ainda mais 'grave' que a vermelha 2, que vinha sendo aplicada, e deve ser mantida até abril de 2022. alta é de 49,63% em relação aos R\$ 9,49 pagos atualmente..** Bandeira é ainda mais 'grave' que a vermelha 2, que vinha sendo aplicada, e deve ser mantida até abril de 2022. Alta é de 49,63% em relação aos R\$ 9,49 pagos atualmente.. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/crise-da-agua/noticia/2021/08/31/governo-anuncia-criacao-da-bandeira-tarifaria-escassez-hidrica-acima-da-vermelha-patamar-2.ghtml>. Acesso em: 12 out. 2021
- G1, Jéssica Sant'ana e Fábio Amato -. **Com baixo nível de reservatórios, Aneel decide que conta de luz ficará mais cara em junho: nível dos reservatórios das principais hidrelétricas é o mais baixo desde 2015 e exige maior uso de termelétricas, encarecendo conta de luz. bandeira tarifária ficará na cor vermelha patamar 2..** Nível dos reservatórios das principais hidrelétricas é o mais baixo desde 2015 e exige maior uso de termelétricas, encarecendo conta de luz. Bandeira tarifária ficará na cor vermelha patamar 2.. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/28/com-baixo-nivel-de-reservatorios-aneel-aciona-bandeira-vermelha-2-e-conta-de-luz-fica-mais-cara-em-junho-1.ghtml>. Acesso em: 12 out. 2021.
- LORENZO, Helena Carvalho de. **O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: PASSADO E**
- LORENZO, Helena Carvalho de. **O SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO: PASSADO E**
- FUTURO. Perspectivas: **REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**, São Paulo, v. 24/25, n. 9, p. 147-170, 06 fev. 2007.
- MOREIRA, José Roberto Simões. **Energias Renováveis, Geração Distribuída e Eficiência Energética**. Rio de Janeiro: Ltc — Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2019.
- REIS, Lineu Belico dos. **Geração de energia elétrica**. 2. ed. Barueri: Manole, 2011. SANTOS, Laura Lisiane Callai dos. **METODOLOGIA PARA ANÁLISE DA TARIFA BRANCA E DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA DE PEQUENO PORTE NOS CONSUMIDORES RESIDENCIAIS DE BAIXA TENSÃO**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Elétrica, Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014.